

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**JAKELUKANAVAJÄRJESTELMIEN
ARVIOINTI JA HARMONISOINTI
Case Siemens Osakeyhtiö: Industry Sector**

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Arja Ropo

Tuomas Virta

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	VIRTA, TUOMAS
Tutkielman nimi:	Jakelukanavajärjestelmien arviointi ja harmonisointi Case Siemens Osakeyhtiö: Industry Sector
Pro gradu -tutkielma:	96 sivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	Jakelukanavat, jakeluintensiteetti, konflikti

Jakelukanavajärjestelmien toimivuus on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi yrityksen myynnin kannalta. Oikein suunniteltu ja muodostettu jakelukanavajärjestelmä voi parhaimmillaan lisätä yrityksen myyntiä kustannustehokkaasti, mutta toisaalta huono jakelukanavajärjestelmä voi johtaa asiakaskontaktin häviämiseen ja jakelukanavakontrollin kadottamiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Siemens Osakeyhtiön Industry-sektorin kahta erilaista käytössä olevaa jakelukanavajärjestelmää. Lisäksi tarkoituksena on arvioida jakelukanavien harmonisointiin liittyviä haasteita. Tutkimuksessa muodostetaan arviointikehys, jonka perusteella harmonisoinnissa käytöön otettavaa jakelukanavajärjestelmää arvioidaan molempien jakelukanavajärjestelmien näkökulmista.

Tutkimuksessa käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Mahdollisimman syvällisen ymmärryksen aikaansaamiseksi tutkimuksen empiirinen aineisto generoitiin teemahaastatteluin. Haastateltavina oli viisi kohdeorganisaatioissa työskentelevää henkilöä, joiden työkuviin jakelukanavajärjestelmät hyvin läheisesti kuuluivat. Haastattelut suoritettiin marraskuun 2013 aikana.

Jakelukanavajärjestelmän arvioinnin tutkimuksessa tunnistetaan kuusi tärkeintä tekijää: käytetyt kanavat, käytetyt välittäjät, valittu intensiteetti, toimintaympäristö, resurssit sekä tavoitteet ja koordinointi. Näiden tekijöiden avulla molemmat jakelukanavajärjestelmät kuvataan ja arvioidaan. Lisäksi pohditaan harmonisointiin liittyviä haasteita.

Ulkopuolisten jakelijoiden käyttö todetaan erittäin kustannustehokkaaksi verrattuna oman myyntihenkilöstön käyttöön. Heikkoutena empiriasta havaitaan, että ulkopuolisilla välittäjillä ei ole riittävää uskottavuutta asiakkaan suuntaan ja teknologinen osaaminen on heikompaa. Osan käytetyistä välittäjistä nähdään laiminlyöväni niille asetettuja toimintoja. Jakeluintensiteetti ei toteudu riittävän selektiivisenä vaan koetaan, että välittäjiä on liikaa. Välittäjille asetetuilla numeerisilla tavoitteilla ei nähdä olevan ohjaavaa vaikutusta. Kohdeorganisaation on syytä kehittää jakelukanavajärjestelmän systemaattista arviointia ja kehittää laadullisia tavoitteita välittäjille.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimusaiheen esittely ja merkitys	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne	9
2 JAKELUKANAVAT.....	11
2.1 Jakelukanavat yleisellä tasolla	11
2.2 Jakelukanavien suunnittelumallit	15
2.2 Kanavarakenteet.....	20
2.3 Jakeluintensiteetti	23
2.4 Jakelukanavissa toimivat välittäjät	25
2.5 Transaktiokustannusteoria jakelukanavissa	29
2.6 Konfliktit.....	31
2.7 Jakelukanava-SWOT	34
3 TUTKIMUSMETODIT	36
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus	36
3.1.1 Tapaustutkimus	38
3.1.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun metodina	39
3.2 Tutkimusprosessin vaiheet.....	41
3.2.1 Teemahaastattelujen suorittaminen.....	41
3.2.2 Aineiston analyysi.....	42
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	44
4 SIVUT 46–85 RAJATTU JULKISUUDELTA 30.9.2016 SAAKKA.....	46
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU.....	86
5.1 Yhteenveto	86
5.2 Tutkimuksen tulokset osana jakelukanavatutkimusta.....	88
5.3 Käytännön suositukset	89
LÄHTEET	91

KUVIOT

Kuvio 1	Välittäjän merkitys jakelukanavissa
Kuvio 2	Jakelukanavien asema yrityksen ja asiakkaiden suhteen
Kuvio 3	Jakelukanavissa tapahtuvat toiminnot ja niiden suunnat
Kuvio 4a	Perinteiset jakelukanavat kuluttajille
Kuvio 4b	Perinteiset jakelukanavat B2B-kaupassa
Kuvio 5	Yhdistelmäkanavarakenteen malli
Kuvio 6	Monikanavaisen jakelukanavarakenteen malli
Kuvio 7	Esimerkki monista mahdollisista vaikuttamisreiteistä jakelukanavissa
Kuvio 8	Tutkimuksen viitekehys
Kuvio 9	Sisällönanalyysi tutkimuksen teemahaastattelussa
Kuvio 10	Industry-sektorin rakenne
Kuvio 11	Siemens Osakeyhtiö Industry-sektorin virallinen kuvaus jakelukanavista

TAULUKOT

Taulukko 1	Jakelukanavapäätösten vaikutus tavoitteisiin
Taulukko 2	Yleisimmät välittäjät ja niiden ominaisuudet
Taulukko 3	Teorian pohjalta muodostettu arviointikehys

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely ja merkitys

Markkinointi- tai jakelukanavat ovat erinomainen tapa hankkia kilpailullista etua. Useat tutkijat (Rolnicki 1997; Friedman & Furey 1999; Rosenbloom 2011; Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary 2006) toteavatkin, että tuote, hinnoittelu ja mainonta ovat helpommin kopioitavissa kuin jakelukanavastrategia. Jakelukanavat ovat luonteeltaan pitkäkestoisia sekä hyvin sidoksissa ihmisiin ja suhteisiin (Coughlan ym. 2006; Rosenbloom 2011; Berman 1996). Jakelukanavien strateginen rooli yrityksen kilpailukyvyn luomisessa tekee niistä mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Jakelukanavat ovat olleet olemassa niin kauan kuin kauppaakin on ihmisten välillä tehty. Yksikertaisimmillaan se on ollut kahden ihmisen välinen suora kauppa. Myös välittäjien käyttöä on ollut tuhansia vuosia, esimerkkinä Silkkien kauppiat. Arch Shaw listasi vuonna 1912 jakelukanavien tehtäviksi riskin jakamisen, hyödykkeiden kuljetuksen, rahoituksen, myynnin sekä kokoamisen, lajittelun ja uudelleenpakkaamisen (Sheth, Gardner & Garrett 1988). Kirjallisuuskatsauksessa on nähtävissä, että perustehtävät ovat valideja edelleen, mutta eri tutkijat ovat tarkentaneet ja lisänneet tehtäviä ajan myötä.

Monikanavaisten jakelukanavastrategioiden käyttö on lisääntynyt voimakkaasti, mutta siitä huolimatta tutkimusta aiheesta on suhteellisen vähän (Frazier 1999). Jakelukanavatutkimuksessa yksi suosituimmista aiheista on itse jakelukanavien valinta (ks. esim. Coughlan, 1985; Coughlan & Wernerfelt, 1989; Crosno, Nygaard & Dahlström, 2007; Eriksson, Hohenthal & Lindbergh, 2006; Gupta, Su & Walter, 2004; Kiang, Raghu & Shang, 2000; McGuire & Staelin, 1983; McNaughton, 1996; Min, 1991; Moorthy, 1986). Jakelukanavajohtamisen tutkimuksista on nähtävissä, että konfliktit ovat huolenaihe monikanavaisissa jakelukanavastrategioissa (ks. esim. Cespedes & Corey 1990; Moriarty &

Moran 1990; Weigand 1977), mutta tutkimukset ovat keskittyneet kahden eri yrityksen välisiin konflikteihin niiden toimiessa samassa kanavassa (ks. esim. Anderson & Narus 1990; Brown & Day 1981; Eliashberg & Michie 1984; Gaski 1984; Lusch 1976; Reve & Stern 1979). Boltonin (2003) mielestä monikanavaisia, toisiaan täydentäviä jakelukanavia ja niiden yhteensovittamista organisaation sisällä pitäisi tutkia enemmän. Lisäksi Jobberin & Lancasterin (2006) mukaan jakelukanavien muuttaminen on hankalaa ja kallista. Niiden muuttaminen voi vaikuttaa esimerkiksi myyntihenkilöiden myyntilukuihin ja myyntitapoihin. Tällaiset mahdolliset muutokset ja niiden aiheuttamat haasteet tekevät aiheen tutkimisesta mielenkiintoista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä sisäinen vertailu kohdeyrityksen kahden liiketoimintayksikön jakelukanavasysteemeistä. Liiketoimintayksiköissä on tarkoituksena harmonisoida jakelukanasysteemit siten, että toisessa liiketoimintayksikössä oleva jakelukanavamalli otetaan käyttöön molemmissa liiketoimintayksiköissä. Liiketoimintayksiköllä, jonka jakelukanavarakennetta muutetaan, on ollut muusta sektorista poikkeava jakelukanavarakenne. Nyt halutaan yhdenmukaistaa strategiaa ja päästä lähemmäs muun sektorin mukaista rakennetta. Andersonin ym. (1997) mukaisesti kyse on strategisten prioriteettien muutoksista. Tällä tutkimuksella pyritään osaltaan vastaamaan Boltonin (2003) osoittamaan tutkimusaukkoon jakelukanavien yhteensovittamisesta organisaation sisällä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa perehdytään mm. jakelukanavien valintamalleihin, erityyppisiin jakelukanaviin ja jakelijoihin, sekä valintaan suoran jakelukanavan ja ulkopuolisten jakelukanavien välillä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodaan viitekehys, joka sisältää vertailuun valittavat näkökulmat. Toisin sanoen kirjallisuudesta poimitaan ne tietyt näkökulmat, joiden kautta jakelukanavasysteemien välisiä eroja on perusteltua tutkia. Tutkimuksen tavoitteena on siis kehittää viitekehys jakelukanavien sisäistä vertailua varten ja testata tämän toimivuutta.

Tämänkaltaista vertailua, jossa pyritään vertaamaan yhden yksikön toimintaa toiseen, kutsutaan benchmarkingiksi. Global Benchmarking Network (GBN) on 20 benchmarking-

keskuksesta koostuva kansainvälinen verkosto, jonka tehtävänä on edistää benchmarkingia ja jakaa siihen liittyviä parhaita käytäntöjä. GBN (2010) on luokitellut benchmarkingin muodolliseen ja epämuodolliseen. Epämuodollinen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan kahvipöytäkeskusteluja, joissa opitaan toiselta jotain toimintatavoista. Muodollinen benchmarkkaus on jaettu vielä suorituskyvyn ja toimintojen benchmarkkaukseen. Tutkimus edustaa toimintojen benchmarkkausta (*Best practice*) ja sen alalajina sisäistä benchmarkkausta. GBN (2010) on ryhmitellyt Best practice -benchmarkkauksen neljään osioon: suunnittelu, tutkimus ja analysointi, toteutus sekä arviointi. Tämä tutkimus käsittää suunnittelun sekä tutkimuksen ja analysoinnin. Lisäksi raportin lopussa käsitellään toteutusta ja arviointia. Analysointivaiheessa voidaan hahmottaa myös eräänlainen kuiluanalyysi, jossa nähdään nykyinen ja toivottu tila sekä tilojen välinen kuilu.

Jakelukanavien valintamalleja käsitellään, koska valintaprosessi edellyttää tarkkaa suunnittelua ja on perusteltua olettaa, että samankaltaisia asioita tulee ottaa huomioon sekä jakelukanavia suunniteltaessa että jakelukanavia käyttöönotettaessa ja arvioidessa. Mallien perusteella valitaan näkökulmia teoreettiseen viitekehykseen. Erityyppiset jakelukanavat ja jakelijat tutkitaan perusteellisesti, koska niiden suorittamat toiminnot voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Tällä on merkitystä erityisesti, jos jakelukanavia lisätään tai poistetaan systeemistä ajan myötä, sillä tarvittavat funktiot on joka tapauksessa suoritettava. Aikaulottuvuuden puuttuminen vaivaakin useaa mallia, jotka näyttävät etenevän lineaarisesti alusta loppuun. Mallien selkeyden kannalta se on ymmärrettävää, mutta perehdytään enemmän kirjallisuuskatsauksessa. Yksikään organisaatio ei toimi tyhjiössä ja sen takia myös toimintaympäristö on vahvasti mukana teoriaosuudessa mm. transaktiokustannusten kautta sekä organisaation ja välittäjien suhteita tarkastellessa.

Vertailu tehdään haastattelemalla molempien liiketoimintayksiköiden avainhenkilöitä jakelukanavien näkökulmasta sekä johtajaa, joka on vastuussa molemmista liiketoimintayksiköistä. Haastatteluista kerättyä dataa analysoidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella luodun viitekehyksen kautta. Analyysin tuloksena pitäisi nousta esiin suurimmat ja tärkeimmät kuilut nykyisen ja käyttöönotettavan jakelukanasysteemin välillä. Näiden tulosten avulla on mahdollista keskittää resurssit oikein muutosprosessin aikana.

Haastatteluista odotetaan nousevan esiin myös parannettavia seikkoja käyttöönotettavasta jakelukanavamallista, joista ainakin pienimmät kannattaa huomioida välittömästi harmonisoinnin aikana. Suuremmat parannukset kannattaa arvioida tilannekohtaisesti ja ne voivat vaatia enemmän aikaa ja mittavampia toimenpiteitä.

Tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisiin haasteisiin, minkä johdosta asiakaskunta on mukana vain siinä määrin kuin haastateltavat tuovat sen näkökulmia esiin. Tämä on välttämätöntä, jotta tutkimuksessa voidaan syventyä sisäiseen näkökulmaan. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida Siemens Osakeyhtiön Industry-sektorin kahden toisistaan poikkeavan jakelukanavasysteemin keskeisiä eroja sekä tunnistaa haasteet ja mahdollisuudet näiden harmonisoinnissa.

Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät sellaiset asiat, jotka liittyvät ainoastaan muutoksiin jakelukanavasysteemeissä. Tällaisia muutostilanteita ei kannata lähteä pintapuolisesti tarkastelemaan, sillä niitä on laajuutensa puolesta järkevämpää tutkia erikseen. Lisäksi taloudellisia seikkoja ei käsitellä numeerisesti. Eri asioiden vaikutuksia talouteen, kuten kannattavuuteen, arvioidaan sanallisesti, sillä tarkoituksena on saavuttaa syvempi ymmärrys ilmiöstä, ei tutkia sen taloudellisia tunnuslukuja.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida kahden liiketoimintayksikön jakelukanavarakenteen välisiä eroja suorittamalla vertailu eli benchmarkkaus. Vertailusta saatua tietoa analysoidaan ja sen perusteella pyritään esittämään kriittisimmät erot jakelukanavarakenteiden välillä sekä löytämään keinoja niiden harmonisointiin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää tärkeimmät näkökulmat vertailun viitekehyyksi sekä perehtyä valittuihin näkökulmiin tarkemmin, jotta vertailu voidaan toteuttaa riittävän syvällisesti.

Empiirisen osion tavoitteena on kuvata ja analysoida kahden liiketoimintayksikön erilaisia jakelukanavarakenteita sekä tekijöitä, joilla nähdään olevan suuri merkitys jakelukanavarakenteiden harmonisoinnissa.

Tutkimuskysymykset:

Millaisia jakelukanavajärjestelmiä kohdeorganisaatiolla on käytössä ja miksi?

Mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät jakelukanavajärjestelmien harmonisointia?

Mitkä ovat käyttöön otettavan jakelukanavajärjestelmän edut ja haitat?

1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus eli case-tutkimus. Laadullinen tutkimus on valittu tutkimustavaksi, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen ymmärrys jakelukanavajärjestelmien tärkeimmistä osa-alueista. Case-yritys on erinomainen tähän tarkoitukseen, sillä siellä on käytössä kaksi eri jakelukanavajärjestelmää. Tämä tarjoaa monipuolisempia näkökulmia. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta eli kahta eri jakelukanavajärjestelmää käyttävistä yksiköistä. Tämä parantaa tutkimuksen todistusarvoa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoidusti eli teemahaastatteluin. Haastateltaviksi on valittu molemmista yksiköistä kaksi henkilöä sekä yksi henkilö, joka johtaa sektoria, johon molemmat yksiköt kuuluvat. Haastateltavien valinnassa korostui haastateltavien asiantuntijuus tutkimuskohteeseen. Tutkimuksen aineisto analysoidaan sisällönanalyysia käyttäen.

Analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa tärkeimpiä jakelukanavan arvioinnin näkökulmia ovat käytetyt välittäjät sekä jakeluintensiteetti. Käytetyissä välittäjissä erityishuomiota kiinnitettiin eri jakelijoiden suorittamiin toimintoihin. Jakelijoiden välillä havaittiin suuria eroja siinä, kuinka ne suorittivat niille annettuja toimintoja. Analyysin perusteella on suositeltavaa, että kohdeorganisaatio arvioisi jakelijoiden toimintaa systemaattisemmin.

Tutkimusraportti alkaa luvulla yksi, jossa esitellään tutkimuksen aihe ja tutkimuksen tavoitteet. Luvussa kaksi esitellään teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle esiymmärrys jakelukanavista ja niiden arviointiin liittyvistä tekijöistä. Tämä viitekehys toimii empiirisen aineiston analysoinnin pohjana. Kolmannessa luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Neljännessä kappaleessa kuvataan empiirisen aineiston tulokset. Viidennessä ja viimeisessä luvussa selvitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2 JAKELUKANAVAT

Tässä luvussa esitellään jakelukanavia koskevaa tieteellistä keskustelua. Ensin kuvataan jakelukanavarakenteita yleisellä tasolla ja esitellään yleisimpiä jakelukanavamalleja, joiden tarkoituksena on hahmottaa, kuinka monella eri tavalla yritys voi järjestää jakelukanavansa. Sen jälkeen selostetaan asiakasrajapinnassa toimivien jakelijoiden määrän vaikutuksia ja organisointitapoja, jotka on jaoteltu karkeasti kolmeen: valikoiva, intensiivinen ja eksklusiivinen jakelu. Tämän jälkeen esitellään yrityksen sitoutuminen jakelijoihin eri markkinatilanteissa ja eri valtasuhteiden vallitessa. Seuraavana kuvataan transaktiokustannusteorian mukaisesti yritykselle sopivat jakelukanavalinnat eri tilanteissa. Lopuksi käsitellään yleisimpiä välittäjiä jakelukanavaketjussa.

2.1 Jakelukanavat yleisellä tasolla

Yrityksen jakelukanavat sisältävät monia välttämättömiä toimintoja, joiden suorittaminen on perusedellytys yrityksen liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Näitä toimintoja ovat muun muassa tukkumyynti, varastointi, kuljetus ja rahoitus. Yleisesti toiminnot ovat sellaisia, jotka voidaan suorittaa tehokkaimmin erikoistumalla. (Kotler & Keller 2012.) Jakelutoimintojen kanssa yrityksen tulee tehdä make or buy -ratkaisu, sillä toiminnot, jotka eivät ole strategisesti ratkaisevia, voidaan toteuttaa tehokkaammin jonkun toisen organisaation toimesta (Coughlan ym. 2006; Quinn & Hilmer 1994). Monet yritykset ovat kuitenkin törmänneet ongelmiin valitessaan parhaita mahdollisia jakelukanavia suuren myynnin saavuttamiseksi. Ongelmia voi syntyä, jos tieto ei kulje riittävän hyvin molempien osapuolien välillä, jolloin paras markkinatieto jää saamatta valmistavalta yritykseltä ja jakelijat saattavat jäädä ilman riittävää valmistajan tukea tärkeimmillä markkinoilla. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös se, jos jakelijoiden ei anneta soveltaa riittävästi sovittua strategiaa paikallisiin markkinoihin. (Arnold 2000.)

Jakelukanavarakenteeksi yritys voi valita suoran jakelukanavan eli käyttää omaa henkilöstöä jakelussa, epäsuoran jakelukanavan eli ostaa jakelupalvelu ulkopuoliselta toimijalta tai yhdistää näitä molempia eli käyttää useita jakelukanavia samanaikaisesti. Monilla eri toimialoilla yritykset ovat siirtyneet käyttämään useita jakelukanavia yhden sijaan lisäämällä uusia kanavia nykyiseen jakelukanavakokoonpanoon (Frazier 1999; Rosenbloom 2007; Sharma & Mehrotra 2007; Cespedes & Corey 1990). Omat myyntihenkilöt, myyntiedustajat, internetkanavat ja monet muut kanavat voivat paremman ja tehokkaamman asiakaspalvelun ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen edellytyksiä (Friedman & Furey 1999).

Valmistavilla organisaatioilla on siis käytännössä kaksi tapaa tavoittaa asiakkaansa. Organisaatio voi tavoittaa ja palvella asiakkaitansa oman suoran myyntiorganisaationsa kautta tai heillä voi olla ulkopuolisia välittäjiä eli jakelijoita (Kotler & Keller 2012). Frazierin (1999) mukaan päällekkäisyyksiä jakelukanavissa saattaa ilmetä samojenkin asiakkaiden kanssa. Valmistajat saattavat käyttää sekä suoria että epäsuoria jakelukanavia samoille suurille asiakkaille. Suoran kanavan kautta asiakkaalle voidaan myydä pienemmän volyymin, mutta korkeamman hinnan tuotteita. Samalla epäsuoria kanavia eli välittäjiä käytetään suuren volyymin ja halpojen tuotteiden eli bulkkitavaran myynissä. Välittäjät voivat tarjota nopeampaa ja oikea-aikaisempaa toimitusta sekä ylläpitää varastoa.

Yksinkertaistettuna välittäjien käyttäminen myös tehostaa markkinoiden toimintaa. Jokaisen kontaktin ylläpito asiakkaan ja valmistavan yrityksen välillä maksaa. Välittäjän käyttäminen vähentää tarvittavien kontaktien määrää valmistavan yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Välittäjän merkitys jakelukanavissa

Ilman välittäjää neljän eri yrityksen tavoittellessa neljää eri asiakasta yritysten ylläpidettävä yhteensä $4 \times 4 = 16$ yhteyttä asiakkaan välillä. Käytettäessä välittäjää, esim. tukkua, yritysten tarvitsee ylläpitää yhtä suhdetta tukkuun ja tukku ylläpitää suhteet asiakkaisiin. Tämä on äärimmäinen yksinkertaistus, mutta kuvaa roolia ja merkitystä jakelukanavissa.

Internetin, globalisaation ja voimakkaan kansainvälisen kilpailun seurauksena jakelukanavien johtaminen on tullut aikaisempaa haastavammaksi ja monimutkaisemmaksi (Narus & Anderson 1996). Ennen monet yritykset käyttivät vain yhtä pääjakelukanavaa saadakseen tuotteet ja palvelut markkinoille, muiden jakelukanavien käyttöä vähäteltiin tai jopa naamioitiin konfliktien välttämiseksi (Coughlan ym. 2006). Nykyään yrityksillä on valittavanaan useita eri jakelukanavavaihtoehtoja loppuasiakkaidensa tavoittamiseksi (Rangaswamy & Van Bruggen 2005). Etenkin internetin tuomien vaihtoehtojen avulla monikanavaiset jakelukanavamallit ovatkin nousseet vallitsevaksi käytännöksi (Geyskens, Gielens & Dekimpe 2002; Rosenbloom 2007).

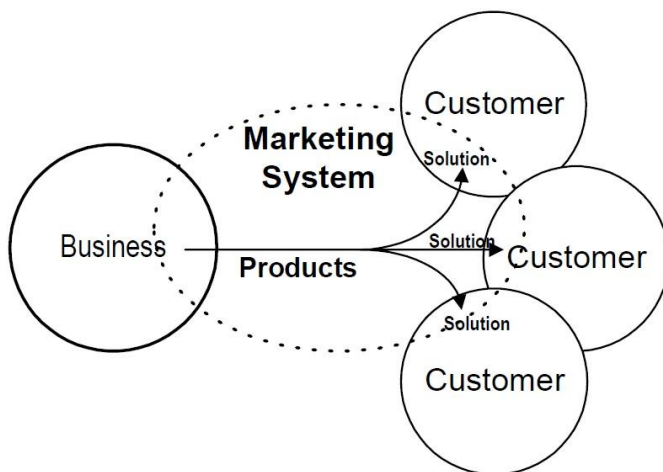
Yritykset ovat ottaneet käyttöönsä useampia jakelukanavia esimerkiksi säästääkseen kustannuksissa tai kattaakseen markkinat paremmin. Syyt ja perusteet monikanavaisen jakelukanavajärjestelmän käyttöönottoon voivat vaihdella, mutta loppuasiakkaiden tavoittamiseksi ja pysyäkseen kilpailukykyisenä se on välttämätöntä. (Moriarty & Moran 1990.) Jokaisen kanavan tarjooma on yksilöllinen, minkä vuoksi asiakkaat etsivät tiettyä, tarpeet täyttävää kanavaa (Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan 2005). Jokainen kanava myös houkuttelee tietyn tyyppisiä asiakkaita. Asiakas ei välttämättä lähesty yrityksiä, joilta puuttuu niitä houkutteleva kanava (Dholakia, Zhao & Dholakia 2005; Slater & Olson 2002). Haasteena on löytää oikeat kanavat ja oikeanlaiset yhdistelmät valtavasta vaihtoehtojen joukosta, jotta käytettävät kanavat eivät keskenään aiheuttaisi haittaavia konflikteja (Rosenbloom 2007). Vääränlainen jakelukanavakokoonpano voi vaikuttaa erittäin negatiivisesti myyntiin ja tuottavuuteen (Anderson & Narus 2004).

Useimmat yritykset pysyvät kuitenkin jo vakiintuneissa jakelukanavissa. Anderson, Day ja Rangan (1997) ovat löytäneet kolme asiaa, jotka voivat saada yrityksen muuttamaan jakelukanaviaan ja niiden johtamista:

- Asiakastarpeiden lisääntyminen
- Vallan siirtyminen markkinointikanavissa
- Strategisten prioriteettien muutokset

Tämä tutkimus on lähtenyt liikkeelle siitä, että yhden liiketoimintayksikön jakelukanavia tullaan muuttamaan. Liiketoimintayksikön tarkoituksena on tulevaisuudessa hyödyntää ulkoisia jakelukanavia suoran kaupan rinnalla, jotta suoran kaupan toteuttajilla olisi enemmän resursseja keskittyä tärkeimpien asiakkaiden suurempiin projekteihin. Andersonin ym. (1997) luokittelun mukaan strategisten prioriteettien muutokset ovat tässä pääajurina, toki tällä varmasti osaltaan pyritään myös lisäämään asiakastarpeita.

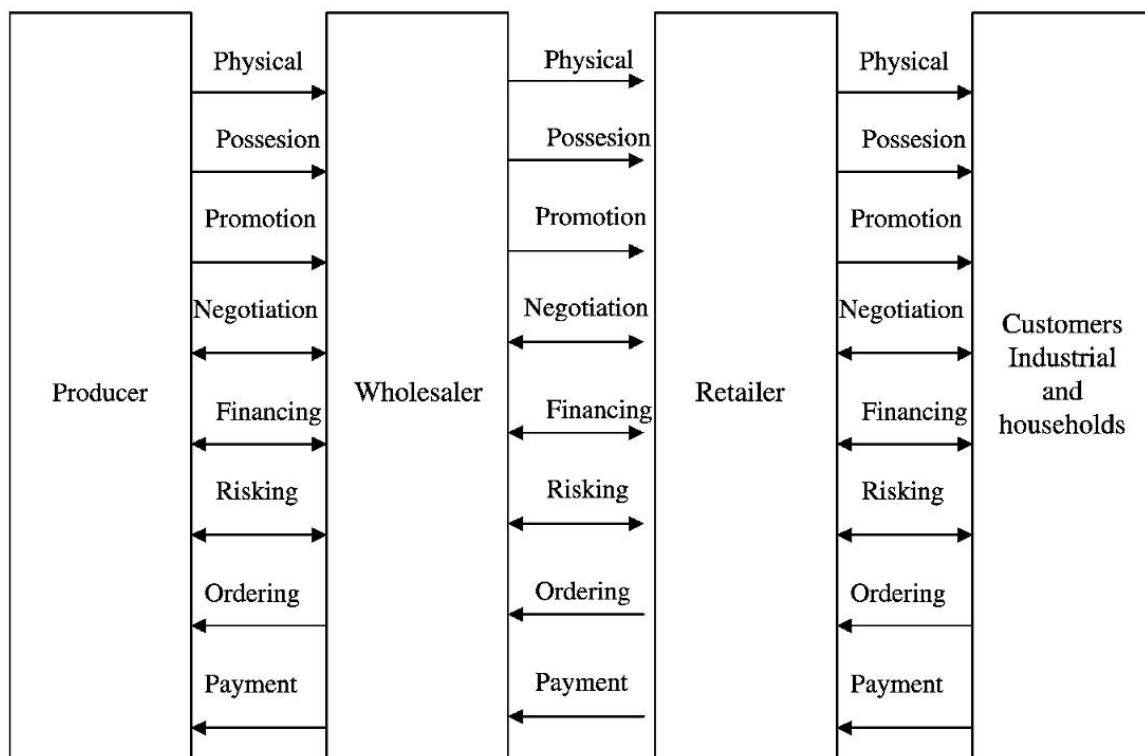
Jakelukanavien tehtävänä on saattaa tuotteet ja palvelut valmistavalta yritykseltä asiakkaalle. Yrityksen käyttämät jakelukanavat yhdessä muodostavat markkinointiorganisaation tai markkinointisysteemin. Markkinointisysteemin ja jakelukanavien asema valmistavan yrityksen ja eri asiakkaiden välisenä linkkinä ilmenee kuvioista 2.



Kuvio 2. Jakelukanavien asema yrityksen ja asiakkaiden suhteen (Lee 1996, 9)

Jakelukanavien aseman lisäksi on tärkeää ymmärtää, kuinka monipuolisia toimintoja jakelukanavajärjestelmän eri tasot voivat käsittää. Osa toiminnoista suuntautuu yrityksestä asiakkaalle päin ja osa asiakkaalta yritykselle päin. Osa toiminnoista kulkee molempiin

suuntiin. Jakelukanavissa tapahtuvia toimintoja on havainnollistettu kuviossa 3. Tässä aluvussa on kuvattu jakelukanavan asemaa yrityksen toimintaympäristössä ja jakelukanavien suorittamia toimintoja. Jakelukanavien asema on tärkeä ja niiden suorittamat toiminnot ovat kriittisiä, koska niitä ei voi jättää tekemättä. On erittäin tärkeää suunnitella huolellisesti mahdollisimman hyvin toimiva jakelukanavajärjestelmä. Seuraavassa aluvussa esitellään jakelukanavajärjestelmien suunnitteluun käytettäviä malleja ja kootaan yhteen tärkeimmät osa-alueet.



Kuvio 3. Jakelukanavissa tapahtuvat toiminnot ja niiden suunnat (Coughlan ym. 2006, 10)

2.2 Jakelukanavien suunnittelumallit

Jakelukanavien suunnitteluprosessista on tehty hyvin tarkkoja käsikirjamaisia ohjeita (Coughlan ym 2006; Rosenbloom 2011; Mallen 1996) sekä yksinkertaisempia ja suurpiirteisempiä lähinnä otsikkotasoisia neuvoja (Kotler & Keller 2012; Anderson ym.1997). Seuraavassa esitellään

tiivistetysti suunnittelumallit ja pyritään löytämään niistä olennaisimmat tekijät jakelukanavien toimivuuden arviointiin.

Coughlanin ym. (2006) malli tiivistettynä:

- Nykyisen jakelukanavatutkimuksen ja materiaalin läpikäynti
- Nykyisen jakelukanavasysteemin ymmärtäminen
- Syventyminen yrityksen jakelukanaviin
- Kilpailijoiden jakelukanavien analysointi
- Lyhyen tähtäimen mahdollisuudet ja toimenpiteet
- Loppukäyttäjänalyysi (mitä loppukäyttäjä haluaa, jakelukanavasta riippumatta)
- Toimialan jakelukanava-analogiat
- Ideaalin jakelukanavan suunnittelu
- Johdon asettamat rajoitteet ja muut esteet
- Vaihtoehtojen kuvailu: ideaali, nykyinen ja johdon rajoittama
- Tunnista/luo strategiset valinnat
- Toteutus

Coughlanin malli jakautuu neljään osioon: nykytilan ymmärrys, lyhyen tähtäimen toimenpiteet, ideaalin jakelukanavan suunnittelu sekä todellisen jakelukanavan suunnittelu ja toteutus. Coughlan ym. (2006) on erittäin yksityiskohtainen kokonaisuudessaan ja pyrkii ottamaan loppukäyttäjän keskeiseen rooliin. Lisäksi varsinaisen suunnittelumallin ulkopuolella Coughlan ym. (2006) korostaa transaktiokustannusteorian muuttujien tärkeää roolia, esimerkiksi silloin, kun yrityksessä tehdään päätöksiä toimintatavoista, kuten jakelukanavan integraation asteesta. Malli on projektimainen ja jopa aikataulutettu. Täysin mallin mukaisesti läpivietynä tämä sitoo ja vaatii huomattavasti resursseja. Mallissa huomioidaan hyvin se, että ideaali jakelukanava ei useinkaan ole toteutettavissa, vaan sitä rajoittavia tekijöitä on myös pohdittava tarkasti. On kuitenkin todettava, että itse tämä malli vaikuttaa ideaalimallilta. Monissa organisaatioissa on varmasti runsaasti rajoittavia tekijöitä, jotka estävät tämän mallin orjallisen noudattamisen. Tällaisen mallin toteuttamisvaiheessa tekijöiden tietämys lisääntynee, jolloin paluu aikaisempiin askeliin, uutta tietoa hyödyntämään, on todennäköistä. Malli antaa kuitenkin paljon hyviä näkökulmia jakelukanavien suunnitteluun ja arviointiin.

Mallen (1996) on jäsentänyt yrityksen markkinointikanavien valinnan ja kokoamisen kuuteen osaan:

Päätökset rakenteesta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee tehdä päätöksiä varsinaisesta rakenteesta. Tämä tarkoittaa päätöksiä siitä, kuinka suoraa tai epäsuoraa markkinointikanavaa organisaatio aikoo käyttää, kuinka valikoiva jakelukanavan tulisi olla, minkä tyyppisiä välittäjiä valitaan ja kuinka monta eri kanavaa tarvitaan sekä kuinka yksittäiset välittäjät valitaan.

Tavoitteiden asettaminen. Markkinointikanavien valinnassa on tunnistettavissa neljä selkeää tavoitetta: myynnin maksimointi, kustannusten minimointi, kanavan goodwill-arvon maksimointi ja kanavakontrollin maksimointi. Kaksi ensimmäistä yhdistettynä tarkoittaa tuottojen maksimointia, ja pitkällä aikavälillä se on mahdollista vain kahden jälkimmäisen avulla. Asetettuja tavoitteita on syytä peilata kanavarakenteiden erilaisiin vaihtoehtoihin. Tätä varten Mallen (1996) on luonut viitekehyksen, joka näkyy taulukossa 1. Taulukossa tehtävissä päätöksissä on annettu ääri vaihtoehdot kustakin päätöksestä ja kuvattu niiden positiivinen (+) tai negatiivinen (-) vaikutus kunkin tavoitteen saavuttamiseen. Jopa tärkeämpää kuin huomata päätösten vaikutukset, on huomata miksi ne vaikuttavat sillä tavoin.

Vaikuttavien tekijöiden arviointi. Tällaisiksi Mallen (1996) näkee ainakin seuraavat: markkinat, tuote, hinnoittelu, resurssit, mainonta (promotion), ympäristö, sosiaaliset tekijät, laki, fyysinen jakelu.

Vaihtoehtojen kvantifointi. Vertailun helpottamiseksi vaihtoehtoista tulisi tehdä numeerisia.

Päätös. Kvantifioitujen vaihtoehtojen vertailun jälkeen tulee tehdä päätös valittavista markkinointikanavista.

Tarkastelu ja arviointi. Jatkuva muutosta tapahtuu, joten myös jakelukanavia tulee tarkastella sen suhteen.

Mallen (1996) ei käy oppikirjamaisesti läpi kohta kohdalta, mitä pitää tehdä, vaan enemmänkin osoittaa huomioitavat ja tärkeät seikat. Päätökset rakenteesta, tavoitteiden asettaminen ja vaikuttavien tekijöiden arviointi ovat hyvin linkitettyjä toisiinsa, eikä niitä yritetäkään pitää irrallisina, vaan niiden vaikuttavuus toisiinsa pysyy esillä läpi mallin. Vaihtoehtojen kvantifiointi on oma osa-alue, vaikka kaksi neljästä tavoitteesta eli goodwill-arvon maksimointi ja kanavakontrollin maksimointi ovat erittäin vaikeasti kvantifioitavissa. Mallen (1996) tuo hyvin esille, että yritys ei välttämättä saa haluamiaan välittäjiä ja että valitut välittäjät ja kanavat saattavat kilpailla keskenään. Tarkastelu ja arviointi on käsitelty hyvin ympäripyöreästi ja vaikuttaa siltä, että se on lisätty malliin vain muistutuksena siitä, että asiat muuttuvat ajan myötä.

Objectives	Directness (length of channel) number of levels		Selectivity (number of middlemen)		Type of middlemen (number of functions)		Number of channels		Degree of co-operation	
	Direct	In- direct	Inten- sive	Ex- clusive	Full service	Limited function	Single	Mul- tiple	Max- imum	Min- imum
Maximize sales	+	-	+	-	NA	NA	-	+	+	-
Minimize costs	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+
Maximize channel goodwill	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-
Maximize channel control	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-

Taulukko 1. Jakelukanavapäätösten vaikutus tavoitteisiin (Mallen 1996, 8)

Rosenbloomin (2011) malli on tiivistettynä seuraava:

- Jakelun rooli organisaation strategiassa ja yleisissä tavoitteissa
- Jakelun rooli markkinointimixissä
- Jakelukanavien suunnittelu
- Välittäjien valinta
- Jakelukanavan johtaminen

- Välittäjien suoritusten arviointi

Rosenbloom (2011) lähtee vahvasti liikkeelle siitä, että jakelun, strategian ja yleisten tavoitteiden on tuettava toisiaan. Lisäksi jakelun rooli osana markkinointimixiä on käytävä läpi, ennen kuin varsinaisesti käsitellään jakelukanavia. Mallissa ei varsinaisesti käsitellä transaktiokustannusteoriaa, mutta sen muuttujat nähdään tärkeänä osana jakelukanavien suunnittelussa.

Kotler ja Keller (2012) ovat tiivistäneet jakelukanavarakenteen suunnittelun seuraavasti:

Yritys analysoi asiakkaan tarpeita ja haluja, muodostaa tavoitteet ja rajoitteet, sekä tunnistaa ja arvioi päävaihtoehdot. Aikaisemmat mallit on poimittu jakelukanavakirjallisuudesta, tämä yksinkertaistettu tiivistys on yleisemmän tason markkinointikirjallisuudesta. Tämä kuitenkin osoittaa, että yleisemmälläkin tasolla markkinoinnissa pääpiirteet ovat samoja ja huomataan, että rajoitteet tulee huomioida suunnitteluvaiheessa.

Andersonin, Ranganin & Dayn (1997) mukaan jakelukanavien suunnitteluprosessi etenee seuraavasti:

- SWOT-analyysi kanavista
- Arvio kilpailijoiden osuuksista kanavissa
- Markkinapeitto
- Kustannukset
- Muutosten arviointi.

Eri vaihtoehtoja vertailtaessa tulisi yrityksen strategia mukailla ja jakelukanavat valita resurssit ja olemassa olevat jäykkyydet huomioon ottaen (Anderson ym. 1997).

Tässä luvussa esiteltujen mallien perusteella on muodostettu tärkeimmät kokonaisuudet jakelukanavien arvioinnissa seuraavasti:

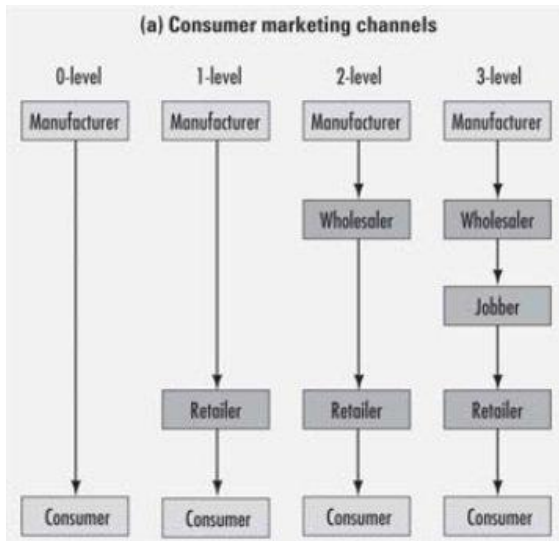
- Kanavarakenne
 - Käytetyt kanavat

- Jakeluintensiteetti
- Käytetyt välittäjät
- Toimintaympäristö
- Käytettävät resurssit
- Tavoitteet (jakelukanavien tavoitteet sekä jakelun tavoite suhteessa organisaation tavoitteisiin)

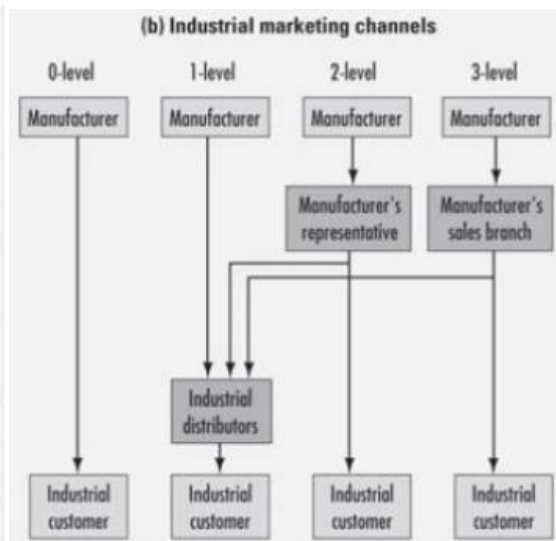
Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään näihin tarkkaan valittuihin jakelukanavajärjestelmien näkökulmiin. Alaluvussa 2.2 kuvataan erityyppisiä kanavarakenteita, joita yrityksen on mahdollista käyttää ja niille tyypillisiä ominaisuuksia, etuja ja haittoja. Alaluvussa 2.3 kerrotaan jakeluintensiteetin eri asteista ja niiden ominaisuuksista. Alaluvussa 2.4 esitellään tyypillisimmät jakelukanavajärjestelmissä toimivat välittäjä ja niihin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Alaluvussa 2.5 esitellään transaktiokustannusnäkökulma jakelukanakontekstissa. Tämä näkökulma ottaa huomioon resurssien eri ominaisuuden sekä toimintaympäristön. Alaluvussa 2.6 esitellään jakelukanavajärjestelmissä tyypillisesti havaittuja konflikteja. Usein ne liittyvät tavoiteasetantaan tai resursseihin. Alaluvussa 2.7 nämä näkökulmat kootaan uudelleen yhteen ja niiden pohjalta muodostetaan arviointikehikko.

2.2 Kanavarakenteet

Perinteinen kanavarakenne kuvaa, minkälaisia vaihtoehtoja yritys voi valita tuotteiden ja palveluiden saattamiseksi asiakkaalle. Välittäjien määrä valmistajan ja asiakkaan välillä kuvastaa kanavan pituutta. Kuluttajamarkkinoinnissa käytettävät perinteiset markkinointikanavat ovat kuviossa 4a. Yritysten välisessä kaupassa perinteiset jakelukanavat poikkeavat hieman kuluttajakaupasta. Suoran kaupan lisäksi valmistaja voi käyttää jakelijaa tai myydä haarakonttorin tai edustajan kautta suoraan asiakkaalle. Yritysten väliset perinteiset jakelukanavat ovat kuvattuna kuviossa 4b. (Kotler & Keller 2012.)

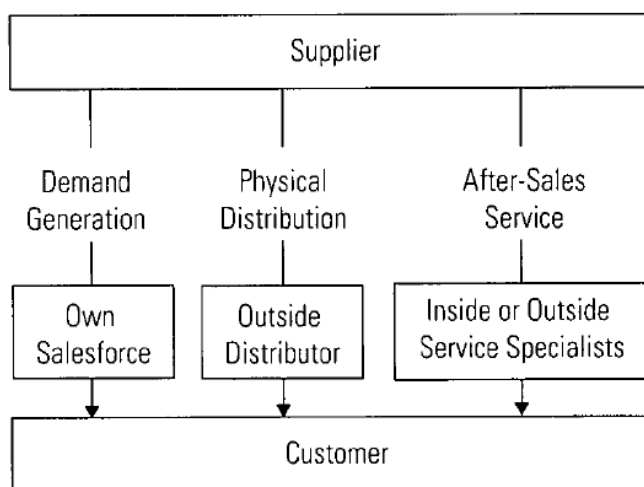


Kuvio 4a. Perinteiset jakelukanavat kuluttajille (Kotler & Keller, 2012)



Kuvio 4b. Perinteiset jakelukanavat B2B-kaupassa (Kotler & Keller, 2012)

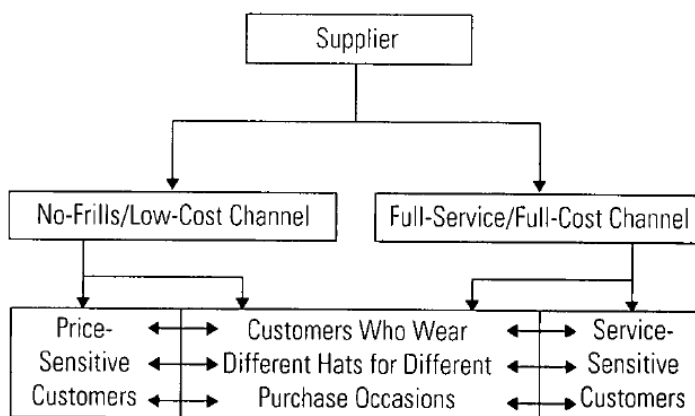
Anderson ym. (1997) esittelee yhdistelmäkanavarakenteen, jossa eri tehtävät kuuluvat eri tahoille ja erikoistuminen tapahtuu myös horisontaalisella tasolla. Esimerkiksi yrityksen oma myyntiosasto luo kysyntää ja hoitaa myyntineuvottelut, ulkopuolinen välittäjä toimittaa fyysisesti tuotteen asiakkaalle ja toteuttaa siten tilauksen. Tämän lisäksi huoltopalveluista saattaa vastata kolmas taho. Yhdistelmäkanavarakenne on havainnollistettu kuviossa 5.



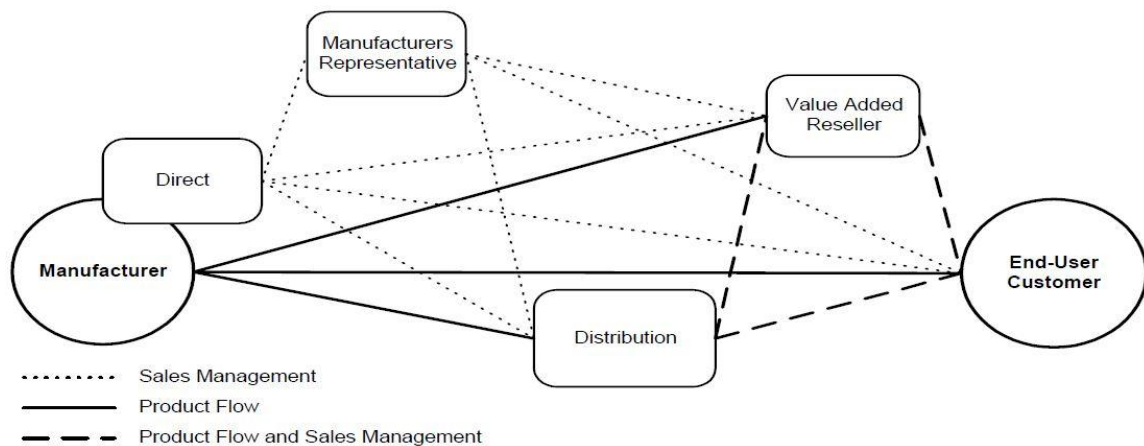
Kuvio 5. Yhdistelmäkanavarakenteen malli (Anderson ym. 1997, 66)

Monikanavaiset rakenteet kuvaavat asiakkaiden ja toimittajien vaihtoehtoja eri kanavien välillä. Kanavat vaihtelevat matalien kustannusten ja vähäisen palvelun kanavista täyden palvelun ja korkeampien kustannusten kanaviin. Ensimmäinen sopii esimerkiksi bulkkitavaran myyntiin tai asiakkaille, joilla on tietotaitoa itsellään, eivätkä siten tarvitse tukea tuotteiden kanssa. Jälkimmäistä käyttävät asiakkaat, jotka tarvitsevat tai haluavat enemmän tukea tuotteiden kanssa. Lisäksi usein tuotteiden elinkaaren alkupäässä tuotteet tuodaan markkinoille korkeamman palvelun kanavien kautta. Kustannusten ja palvelutason mukaisesti jakautuneet kanavat ovat kuvattuna kuviossa 6. Monien eri kanavien ylläpito voi johtaa siihen, että asiakas käyttää täyden palvelun ja kalliin rakenteen tuote-esittelyjä ja demotilaisuuksia hyväkseen ja sen jälkeen ostaa tuotteen halvemman kanavan kautta. Tämä malli pyrkii selittämään, kuinka eri kanavavaihtoehtoilla pyritään vastaamaan erilaisiin ostotapoihin. (Anderson ym. 1997.)

Todellisuudessa jakelukanavien eri toiminnot saattavat toteutua hyvinkin eri reittejä pitkin. Esimerkiksi promootio ja tavara saattavat kulkea eri reittejä valmistavalta yritykseltä asiakkaalle. Organisaatioiden eri vaikuttamisreitit ja tavaravirran monet mahdolliset reitit eri välittäjille ja loppuasiakkaille on demonstroitu kuviossa 7.



Kuvio 6. Monikanavaisen jakelukanavarakenteen malli (Anderson ym. 1997, 65)



Kuvio 7. Esimerkki monista mahdollisista vaikuttamisreiteistä jakelukanavissa (Lee 1996, 80)

2.3 Jakeluintensiteetti

Yrityksen pitää tehdä päätös tavasta tuoda tuotteet tai palvelut loppuasiakkaalle. Käytännössä sen voi tehdä valinnan suoran kaupan, intensiivisen jakelun, valikoivan jakelun ja eksklusiivisen jakelun välillä (Jobber & Lancaster 2006.) Nämä tavat, suoraa kauppaa lukuun ottamatta, käsitellään tässä luvussa.

Intensiivinen jakelu tarkoittaa, että tuotetta yritetään myydä niin monessa paikassa kuin mahdollista ja sitä kautta kattaa markkinat mahdollisimman laajasti. Usein intensiivisessä jakelussa käytetään pitkiä jakelukanavia, mutta kustannukset saattavat olla korkeat, koska tilausmäärät ovat pieniä. (Brassington & Pettitt 2005.) Intensiivinen jakelu saattaa houkutella vähittäismyyjiä myös hintasotaan, mikä nakertaa katteita ja siten heikentää vähittäismyyjien motivaatiota. Tämä voi johtaa tuotteen maineen heikkenemiseen. Intensiivinen jakelu saattaa kuitenkin houkutella, koska lyhyellä tähtäimellä markkinaosuus ja myynti kasvavat. Pitkällä tähtäimellä edellä mainitut seikat kuitenkin saattavat syödä kaiken saavutetun hyödyn. Kaikki valmistajat eivät myöskään halua, että heidän tuotteitaan saa kaikkialta. (Kotler & Keller 2012.)

Valikoiva jakelu tarkoittaa, että yritys valitsee tietyt välittäjät tietyille alueelle. Teknisesti korkeatasoisemmat tuotteet saattavat jopa vaatia valikoivampaa jakelua, jotta voidaan

varmistaa, että myyvä liike tuntee tuotteet riittävän hyvin. Valikoiva jakelu mahdollistaa riittävän markkinapeiton, kuitenkin halvemmallalla ja kontrolloidummin kuin intensiivinen jakelu. (Kotler & Keller 2012; Brassington & Pettitt 2005.)

Eksklusiivisesta jakelusta voidaan nähdä useita eri muotoja. Voidaan tehdä sellainen eksklusiivinen sopimus, että välittäjä saa myydä vain yhden tietyn valmistajan tuotteita tai että välittäjä saa myydä muidenkin valmistajien tuotteita, jotka eivät kilpaile eksklusiivisen sopimuksen tehneen toimittajan tuotteiden kanssa. Tämän tyyppisten sopimusten lisäksi voidaan tehdä myös maantieteellisesti eksklusiivisia sopimuksia, jolloin jakelija saa ainoana myydä valmistajan tuotteita tietyllä alueella. (Bernheim & Whinston 1998; González-Hernando, Argüelles & Gutiérrez 2003.) Matouschekin ja Ramezzanan (2007) ovat löytäneet taloustieteen tutkimuksista syitä eksklusiivisten sopimusten tekoon. Näitä ovat muiden muassa kilpailijoiden estäminen, tietynlaisen monopoliaseman saaminen ja motivaation lisääntyminen suhteessa tehtäviin investointeihin (Matouschek & Ramezzana 2007). Valmistaja voi myös antaa asiakkuudet tai tuotteet tietyn jakelijan hoidettavaksi, jolloin kyseisen jakelijan ei tarvitse kilpailla valmistajan muita jakelijoita vastaan (Moriarty & Moran 1990.)

Erilaisista jakelukanavajärjestelyistä huolimatta tilaukset tulevat asiakkailta, ei maantieteellisiltä alueilta tai tuotesegmenteiltä. Jakelijan voi olla vaikea kieltäytyä asiakkaan tilauksesta, joka on tehty väärän eli ei toimittajan haluaman kanavan kautta. Tilanteissa, joissa asiakas harkitsee kahden kanavan välillä samaa tuotetta, ei toimittaja voi tehdä lopullista päätöstä, vaan sen tekee asiakas. Asiakkaiden kehittyminen eri segmenteille tai niiden välille ja maantieteellinen liikkuminen aiheuttavat toimittajille haasteita jakelukanavien tarkoissa määrittelyissä. Tämä voi johtaa konflikteihin jakelukanavien välillä. (Sa Vinhas & Anderson 2005.) Rosenbloomin (2011) mukaan jakelukanavaintensiteettiä on syytä tarkastella erityisesti silloin, kun tehdään päätöksiä siitä, kuinka tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa on tarkoitus tehdä. Mitä lähempänä asiakasta ja mitä tiiviimpää yhteistyötä halutaan tehdä, sitä eksklusiivisempaa jakelun pääsääntöisesti tulee olla.

Jakeluintensiteetti on tärkeässä roolissa useissa läpikäydyissä teoreettisissa malleissa ja aiheeseen syventyminenkin osoittaa, että intensiivinen, valikoiva ja eksklusiivinen jakelu saattavat vaikuttaa hyvin eri tavoin jakelukanavissa toimiviin välittäjiin ja koko systeemin toimivuuteen, esimerkiksi konfliktien kautta.

2.4 Jakelukanavissa toimivat välittäjät

Seuraavassa luvussa esitellään jakeluketjun tyypillisiä toimijoita. Toimijat eroavat toisistaan mm. siten, että omistaako toimija tuotetta missään vaiheessa, onko toimijalla varastoa tai lisääkö toimija arvoa tuotteeseen. Näiden toimijoiden määrä ja sijoittuminen kanavarakenteessa vaihtelee eri tilanteiden ja vaatimusten mukaan. Valinta eri välittäjien välillä on usein vaikeaa, eikä välttämättä ole oikeaa tai väärää valintaa. Organisaation on otettava valittava tilanteeseen parhaiten soveltuvat välittäjät.

Ensinnäkin organisaatio voi käyttää omaa myyntihenkilöstöä, joka myy tuotteet tai palvelut suoraan loppuasiakkaalle. Tällöin on kyseessä integroitu jakelukanava, jolloin organisaatio hoitaa kaikki toiminnot valmistamisesta jakeluun. Tämä sallii lähes täydellisen myyntiaktiviteettien kontrolloinnin, eikä tuotteen katetta tarvitse jakaa eri välittäjien kesken. Se mahdollistaa myös tiiviin yhteistyön asiakkaan kanssa. Toisaalta integroitu jakelukanava vaatii huomattavan määrän resursseja, jotta asiakkaan toiveisiin voidaan vastata ja kaikkia tarvittavia asiakkaita voidaan palvella. Lisäksi organisaation logististen toimintojen pitäisi olla riittävällä tasolla, jotta toimitukset asiakkaille voitaisiin hoitaa tehokkaasti. Nykyiset korkeatasoiset sähköiset tilauskanavat ja tehtaiden tuotannonohjausjärjestelmät antavat paremmat mahdollisuudet säädellä tuotantoa ja toimittaa pienempiä eräitä pienemmille asiakkaille. Tämä on jossain määrin vähentänyt mittakaavaetua. Se kuitenkin antaa paremmat mahdollisuudet räätälöidä tuotteita asiakkaille ja toteuttaa jakelukanavan toiminnot omassa organisaatiossa. (Anderson 1985; Rolnicki 1998, Sturgeon 2001, Anderson ym. 1997.)

Jakelukanavassa välittäjänä voi toimia itsenäinen agentti tai edustaja. Tämän kaltaiset yrityksen ulkopuoliset välittäjät eivät siis saa palkkaa valmistavasta yrityksestä, vaan tietyn sovitun palkkion tehdyistä kaupoista. Tällainen välittäjä eroaa tukku- ja jälleenmyyjistä siten, että välittäjä ei itse missään vaiheessa omista myytävää tuotetta. Edustajat ja agentit saattavat välittää myös muiden valmistavien yritysten tuotteita, mutta eivät kuitenkaan kilpailevia tuotteita. (Anderson 1985.)

Jakelukanavassa voi toimia myös jälleenmyyjä. Jälleenmyyjät ostavat tuotteen, ja tuotteen omistus siirtyy jälleenmyyjälle, toisin kuin edellä mainituilla agenteilla tai edustajilla. Jälleenmyyjät voidaan jakaa kahteen sen mukaan, onko niillä varastoa vai ei. Varastoa ylläpitävät jälleenmyyjät tilaavat tuotteet ensin omaan varastoon myydäkseen ne eteenpäin. Ilman varastoa operoivat jälleenmyyjät usein toimivat tiiviimmässä yhteistyössä valmistavan yrityksen kanssa ja tilaavat tuotteet suoraan tehtaalta asiakkaalle. (Rolnicki 1998, Sturgeon 2001.)

Tukkukauppiaat ovat myös jälleenmyyjä siinä mielessä, että ne eivät ole tuotteiden loppuasiakkaita, vaan myyvät tuotteet eteenpäin juuri jälleenmyyjille. Tukkukauppiaat siis toimivat usein jälleenmyyjien ja valmistavan yrityksen välissä. He ostavat suuria määriä tavaroita valmistajalta ja yleensä myyvät ne eteenpäin myös suurina erinä jälleenmyyjille. Näistä suurista eristä jälleenmyyjät myyvät asiakkaalle juuri heidän tarvitsemansa määrän. Tukkukauppiaiden käyttö voi olla tarpeellista etenkin, jos jälleenmyyjäverkosto on erittäin laaja. Tämä kuitenkin pidentää jakeluketjua ja lisää kustannuksia. (Glassmeier 1990, Rolnicki 1998.)

Edellä mainitut jakelijat eivät tee myytävälle tuotteelle muutoksia, vaan ainoastaan toimivat välittäjinä valmistavan yrityksen ja loppuasiakkaan välillä. Jakelukanavassa voi olla myös toimijoita, jotka tekevät valmistajalta ostetulle tuotteelle jonkin muutoksen, esim. lisäävät komponentin tai tarjoavat tuotteen lisäksi palvelua. Näiden tarkoituksena on merkittävästi lisätä alkuperäisen tuotteen arvoa ja myyntihintaa. Tällaisia jälleenmyyjä kutsutaan arvoa lisääviksi jälleenmyyjiksi (Value-adding resellers VARs). Arvoa lisääviä jälleenmyyjä on erityyppisiä aina hyvin pienelle alalle keskittyneistä, jopa pieniä järjestelmäratkaisuja

tarjoavista jälleenmyyjistä, vain yleisiin mahdollisesti muutaman komponentin lisääviin jälleenmyyjiin. (Rolnicki 1998, Sturgeon 2001, Anderson ym. 1997.)

Järjestelmäintegraattorit tarjoavat asiakkailleen kokonaisia järjestelmiä, tarvittaessa asennettuina ja käyttövalmiina. Järjestelmäintegraattorit saattavat käyttää useita toimittajia ja yhdistää niiden tuotteet järjestelmäksi. Nämä eroavat arvoa lisäävistä jälleenmyyjistä siten, että ne eivät myy irrallisia yksittäisiä tuotteita, vaan kokonaisia järjestelmiä tai järjestelmää tukevia tuotteita. Usein nämä järjestelmät ovat korkeaa teknistä osaamista vaativia ja järjestelmäintegraattoreilla saattaa olla jopa huomattavaa tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa. Esimerkiksi tietotekniikkatoimialalla on useita järjestelmäintegraattoreita, jotka tarjoavat yrityksille valmiita tietotekniikkajärjestelmiä, jotka sisältävät mm. ohjelmistoja, koneita ja muuta oheistuotteita. (Rolnicki 1998, Sturgeon 2001, Anderson ym. 1997.)

Yritys voi myydä tuotteitaan myös alkuperäisille laitevalmistajille (OEM – original equipment manufacturer). Nämä OEM-asiakkaat voivat ostaa tuotteita useilta eri toimittajilta ja käyttää näitä tuotteita osana oman tuotteen valmistuksessa, jota ne myös markkinoivat omalla merkillään. Esimerkiksi autonvalmistajat katsotaan alkuperäisiksi laitevalmistajiksi. (Parunak, Savit & Riono 1998; Sturgeon 2001.)

Valmistavalla yrityksellä on siis useita vaihtoehtoja valittavana erityyppisistä jakelijoista. Taulukossa 2 on esiteltynä yleisimmät vaihtoehdot yrityksen käyttämisestä jakelijoista. Selkein jako näiden eri tyyppien kesken on siinä, onko jakelija suora eli oman myyntiorganisaation jäsen vai epäsuora eli yrityksen ulkopuolinen taho. Epäsuorassa kanavassa jakelijat toisistaan erottaa eniten se, mitä jakelija tekee tuotteelle. Osa vain myy ja välittää eteenpäin tuotteita, kun taas osa muokkaa, parantaa tai laittaa tuotteen osaksi isompaa laitetta. Haasteena valmistavalle yritykselle onkin valita oikea määrä ja sopivimmat jakelijat, jotta yrityksen tavoitteet täyttyvät parhaiten.

	Suora	Agentti/ Edustaja	Tukkukauppias	Jälleenmyyjä	Arvoa lisäävä jälleenmyyjä (VAR)	Järjestelmä- integraattori	Laitevalmistajat
Kuvaus	Valmistajan omat myyjät, voi olla myös yhteisyritys	Toimitusvälikäsi ostajana ja myyjän välissä	Ostaa tuotteita suurissa erissä ja myy niitä pienemmissä erissä	Ostaa tuotteita valmistajalta tai tukkukauppiaalta ja myy loppukäyttäjälle -voi pitää myös omaa varastoa	Lisää tuotteisiin arvoa yhdistelemällä tuotteita/palveluita valmistajan tuotteisiin	Lisää valmistajan tuotteita ja muita tuotteita tehdäkseen kokonaisjärjestelmiä	Käyttävät valmistajan tuotteita osana omaa tuotettaan
Tuotteen omistus	Kyllä/Ei	Ei	Kyllä	Kyllä/Ei	Kyllä	Kyllä/Ei	Kyllä
Milloin käyetetään	-Mittakaavaetuja ei ole saatavissa -Liiketoiminta vaatii suuria spesifejä investointeja	-Omat myyjät eivät pysty kattamaan koko markkinoita -Markkinat vaativat erityisosaamista (esim. paikallistietoa)	-Jälleenmyyjien määrä on suuri -Vaihtoehtoja on paljon -Mittakaavaetuja ei ole saatavissa	-Suoralla kaanaval ei pysyvästi -Mittakaavaetuja ei ole saatavissa -Resurssit eivät riitä	-Valmistajan tuotteet eivät suoraan vastaa asiakkaan tarpeita	-Valmistaja tekee vain standardoituja tuotteita, joita laitevalmistajat käyttävät omassa tuotteissaan	-Valmistaja tekee standardoituja tuotteita, joita laitevalmistajat käyttävät omassa tuotteissaan
Johtamis- haasteet	-Palkitseminen perustuu usein tilausten määrään, ei tuottavaan liiketoimintaan	-Edustajalla on omat prioriteetit, jotka poikkeavat valmistajan prioriteeteista -Ei tuoteta viimeistä tietoa	-Valmistaja voi vaarinkäyttää varastoa -Mittakaavaetuja ei ole saatavissa	-Mandolliset konfliktit muiden kanavien kanssa -Hintakilpailu jopa valmistajan kanssa pienissä määrissä	-Teknisten tietojen ja taitojen ylläpitäminen -Konfliktit muiden kanavien välillä -Alennusten taso, ettei vain jälleenmyyjä	-Valmistajan on promottava itseään sekä järjestelmaintegraattorille, että niiden asiakkaille.	-Saattavat odottaa erityisiä palautus- tai vaihto-oikeuksia
Vahvuudet	-Myyjät tuntevat liiketoiminnan -Myyjät palkattu juuri myytävistä tuotteista -Suorin mahdollinen palautekanava -Kontrolli ja näkyvyys	-Voi käyttää omien myyjien taitoja -Helpompi lakkauttaa kuin omat myyjät -Kustannukset perustuvat niiden myyntiin -Uskottavuutta asiakkaiden silmissä	-Mahdollistaa laajan jälleenmyyjäverkoston -Vaihtoehto, kun logistiikkakustannukset ovat muuten korkeita	-Valmistaja tavoittaa jälleenmyyjän asiakkaat -Mittakaavaetuja hyödyntäminen -Valmistava yritys voi keskittyä valmistamiseen	-Tyydyttää asiakkaan tarpeet -Osoittaa myös teknisen tuen tuotteelle	-Tarjoaa asiakkaille kokonaisratkaisuja -Koulutus, huolto ja tekninen tuki ei jää valmistajan vastuulle	-Tavoittaa laitevalmistajan asiakkaat, jotka eivät muuten tuotteita ostaisi
Heikkoudet	-Hidasta ja kallista rakentaa verkostoa -Ei onnistu hyödyntämään mittakaavaetuja -Asiakaan silmissä puolueellinen, vähentää uskottavuutta	-Usein pientä liiketoimintaa -Ei lisää arvoa -Edustaa myös muita valmistajia -Uskottavuus voi karsia muiden valmistajien tuotteiden seurauksista	-Lisää yhden tason jakelukanaviin, sita kautta kustannustehokkuus saattaa karsia	-Tekninen tuki saattaa olla heikkoa, kysymykset valitetaan valmistajalle -Kustomointi puuttuu	-Haluttomia edistämään liiketoimintaa oman ydinalueen ulkopuolelle -Korkeat kateet -Kontaktit asiakkaisiin heikkenee	-Järjestelmaintegraattori ottaa usein korkean kateen -Asiakkaita vievät aikaa ja tarvitsevat teknisesti vaativia ratkaisuja	-Vaatii suuria alennuksia

Taulukko 2. Yleisimmät välittäjät ja niiden ominaisuudet (Anderson ym. 1997; Lee 1996; Jobber & Lancaster 2006; Anderson & Narus 2004; Anderson & Narus 1990)

2.5 Transaktiokustannusteoria jakelukanavissa

Transaktiokustannusteoria (TCE) keskittyy transaktioihin, joita syntyy, kun tuote siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta toiseen. Tästä syntyvät kustannukset ovat transaktiokustannuksia. TCE vertailee eri organisatorisia vaihtoehtoja suorittaa näitä tuotantovaiheita eli toimintoja. Organisaatio voi vaihtoehtoisesti joko suorittaa toiminnon itse tai hankkia sen markkinoilta. (Coase, 1937.) Lisäksi organisaatio voi valita ns. hybridimuodon markkinoiden ja oman tuotannon väliltä (Blomqvist, Kyläheiko & Virolainen 2000; Shervani, Frazier & Challagalla 2007). TCE pyrkii löytämään optimaaliset rajat organisaatiolle, jolloin transaktiokustannukset olisivat mahdollisimman pienet (Williamson 1975).

Williamsonin (1975) mukaan transaktiokustannusten muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat resurssien spesifisyys, sisäinen epävarmuus ja ulkoinen epävarmuus. Lisäksi TCE:n oletuksena on (Williamson 1985), että päätöksentekijöiden rationaalisuus on rajallista ja ainakin osa ihmisistä tai organisaatioista on omaa etua tavoittelevia opportunisteja. Rajallinen rationaalisuus tarkoittaa päätöksentekijöiden rajallista harkintakykyä, joka on seurausta informaation epäsymmetrisyydestä, sekä sen epätasaisesta jakautumisesta ja määrästä. Opportunismilla tarkoitetaan oman edun tavoittelua vilpillisellä toiminnalla, esimerkiksi harhauttamalla tai pettämällä.

Resurssien spesifisyys tarkoittaa sitä, että resurssi on kohdistunut tiettyyn suhteeseen tai toimintoon, eikä sitä voi käyttää toisessa suhteessa tai toiminnossa ilman merkittävää arvonmenetystä (Williamson 1985). Jakelukanavakontekstissa spesifisiä resursseja ovat esim. myyjien tuotetiedot, henkilökohtaiset suhteet ja varastot. Näihin asioihin organisaatiot ovat investoineet, eikä niitä voi suoraan käyttää muualla. (Shervani ym. 2007). Investoinnit spesifisiin resursseihin johtavat siihen, että soveltuvien välittäjien määrä vähenee. Spesifit resurssit tekevät suhteen vaihtamisesta uuteen välittäjään hyvin kallista, mikä luo toimijoiden välille riippuvuutta ja voi johtaa opportunistiin. Ilman spesifisiä resursseja markkinat estäisivät opportunistin. (Williamson 1991; Bello, Dant & Lohtia 1997; Weitz 1998.) TCE:n mukaan organisaatioilla on tapana käyttää enemmän suora

integroitua kanavarakennetta välittäjien sijaan, kun resurssit ovat hyvin spesifejä. (Shervani ym. 2007).

Williamsonin (1981) mukaan sisäinen epävarmuus on sitä, kun toiminnon tehokkuutta ja suoritusta on vaikea arvioida ja mitata. Mitä korkeampi sisäinen epävarmuus on, sitä vaikeampaa toiminnon tehokkuutta on mitata. Tästä seuraa, että toiminnon hankkiminen markkinoilta johtaa korkeisiin transaktiokustannuksiin, sillä hankkivan organisaation pitäisi huolellisesti rakentaa ja ylläpitää monitorointi- ja ohjaustoimintoja itsenäisiä yrityksiä varten. Jakelukanavakontekstissa myyntihenkilön panos loppuasiakkaan kauppaan voi olla hyvin vaikea mitata selkeästi (Anderson 1985). TCE olettaa, että sisäisen epävarmuuden ollessa korkea organisaatiot luottavat enemmän integroituun kanavarakenteeseen (Shervani ym. 2007).

Ulkoinen epävarmuus merkitsee tulevaisuuden tilan ennustamisen haasteita. Vaikeasti ennustettavat tulevaisuuden näkymät vaikeuttavat täsmällisten ja yksityiskohtaisten sopimusten tekemisen. Rajoitettu rationaalisuus tarkoittaa, että tiedon epätasaisuus tarjoaa välittäjille mahdollisuuden käyttäytyä opportunistisesti. Näiden asioiden takia transaktiokustannukset markkinoilla ovat luultavasti korkeat, mikä johtaa suoran kaupan suosimiseen. (Shervani ym. 2007.)

TCE esittää, että jakelukanavien integraatio on positiivisesti riippuvainen resurssien spesifiydestä sekä ulkoisesta ja sisäisestä epävarmuudesta (Shervani ym. 2007). Empiiriset tutkimukset tukevat resurssien spesifiyden ja jakelukanavaintegraatioasteen positiivista suhdetta (ks. Anderson 1985; John & Weitz 1998; Klein, Frazier & Roth 1990; Majundar & Ramaswamy 1995). Toisaalta Aulakh ja Kotabe (1997) ei tutkimuksessaan löytänyt merkittävää yhteyttä resurssien spesifiyden ja jakelukanavaintegraatioasteen välillä.

Anderson (1985) on havainnut, että myyntihenkilöiden suoritusten arvioinnin vaikeus on positiivisessa suhteessa organisaation omien myyntimiesten käyttöön. Tämän lisäksi John ja Weitz (1988) tukevat sisäisen epävarmuuden ja jakelukanavaintegraation positiivista suhdetta osoittamalla, että jakelukanavien arvioinnin hankaluudet vaikuttavat positiivisesti

integroitujen kanavien käyttöön. Ulkoisten epävarmuustekijöiden vaikutukset jakelukanavaintegraatioon eivät ole niin selvät kuin sisäisen epävarmuustekijöiden ja resurssien spesifiyden. Andersonin (1985) mielestä ulkoiset epävarmuustekijät ovat olennaisia vain silloin, kun resurssit ovat spesifejä. On kuitenkin myös tutkimuksia, jotka osoittavat, että organisaation asiakasympäristössä tapahtuva vaihtelevuus edesauttaa jakelukanavaintegraatiota (Qwyere & Welsh 1985; John & Weitz 1988; Klein ym. 1990.)

Transaktiokustannusteoria tarjoaa erilaisen lähestymistavan ja kolme näkökulmaa, joiden avulla jakelukanavaintegraatiota voidaan tarkastella. Nämä ovat resurssien spesifisyys sekä sisäiset ja ulkoiset epävarmuustekijät. Transaktiokustannusteoria jakelukanavakontekstissa esittää tiivistettynä, että kun ympäristö ja tilanne ovat haastavia tai erikoisia, kannattaa tehdä jakelu omalla työvoimalla, koska markkinoilta sen hankkiminen ja kontrollointi olisi kalliimpaa. Transaktiokustannusteoria on mukana ainakin jollain tavalla useassa jakelukanavien suunnittelumallissa ja teoriaa on testattu useasti jakelukanavakontekstissa. Tutkimuksista on nähtävissä, että transaktiokustannusteorian muuttujilla on vaikutusta jakelukanavaintegraatioasteeseen, tämän takia on perusteltua ottaa nämä muuttujat mukaan jakelukanavasysteemin arviointiin.

2.6 Konfliktit

Tässä kappaleessa käydään läpi valmistavan yrityksen eri jakelukanavien välille syntyviä konflikteja, niiden syitä ja seurauksia. Kun yritys päättää käyttää useampaa kuin yhtä jakelukanavaa, on mahdollista, että valittujen kanavien välille syntyy konflikteja. Seuraavassa käydään läpi yleisimpiä syitä konflikteille, sekä esitellään erilaisia tapoja hallita niitä.

Konfliktit ovat suuri huolenaihe monikanavaisissa jakelukanavasysteemeissä (kts. Cespedes & Corey 1990; Moriarty & Moran 1990; Weigand 1977), mutta akateemista tutkimusta siitä löytyy vain vähän. Valtaosa jakelukanavakonflikteja koskevista tutkimuksista käsittelee kahden eri organisaation jakelukanavien välisiä konflikteja (ks. Anderson &

Narus 1990; Brown & Day 1981; Eliashberg & Michie 1984; Gaski 1984). Tässä tutkimuksessa jakelukanavasysteemien sisäiset konfliktit ja niiden mahdollisuudet otetaan huomioon ja jokaista näkökulmaa käydään läpi erikseen konfliktien kannalta. Tämän avulla toivotaan löytyvän vähintäänkin mielenkiintoisia tutkimuskohteita, sillä aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että sisäiset konfliktit saattavat rakentua hyvin eri lailla kuin kahden organisaation väliset konfliktit (Brown & Fem 1992; Coughlan ym. 2006; Kotler 1994).

Peppers ja Rogers (2004, 414) yliyksinkertaistaa tiivistäessään konfliktien syntymisen syyt seuraavasti: ”Valmistajat eivät välitä, mistä kaupasta tuotteet ostetaan, kunhan ostetaan niiden tuotteita, ja kaupat eivät välitä, mitä tuotteita ostetaan, kunhan ne ostetaan niiden kaupasta”. Todellisuudessa asia ei ole näin mustavalkoinen, mutta tiivistyksestä käy pohjimmaiset syyt selville. Organisaation sisäiseen konfliktiin Peppersin ja Rogersin tiivistyksen voi muokata esimerkiksi seuraavasti: tuotepäälliköt eivät välitä minkä kanavan kautta tuotteet ostetaan, kunhan ne ovat tuotepäällikön alaisia, ja myyjät eivät välitä mitä tuotteita ostetaan, kunhan myynti tapahtuu myyjän kanavan kautta.

Rosenbloomin (2007) mukaan monikanavaisissa jakelukanavajärjestelmissä yksi mahdollinen konfliktien aiheuttaja on se, että se nähdään nollasummapelinä: jos joku jakelukanava saa lisää asiakkaita, joltain toiselta kanavalta häviää asiakkaita. On hyvin tärkeää tehdä ero kilpailun ja konfliktin välillä: kilpailutilanteessa osapuolet keskittyvät omien tavoitteidensa saavuttamiseen ja konfliktitilanteessa osapuolet keskittyvät toisen osapuolen toimiin ja jopa estämään niitä saavuttamasta tavoitteitaan (Coughlan ym 2006, Webb ja Lambe 2007).

Jakelukanavakontekstissa on tunnistettu kolme ensisijaista aiheuttajaa: tavoitteiden yhteensopimattomuus, erimielisyydet toiminnoista ja käytettävistä resursseista sekä erilaiset käsitykset todellisuudesta (Reve & Stern 1979; Rosenberg & Stern 1971). Tavoitteiden yhteensopimattomuus tarkoittaa sitä, että kaikki jakelukanavien jäsenet eivät voi saavuttaa niille asetettuja tavoitteita samanaikaisesti. Yhden jakelukanavan saavuttaessa tavoitteensa, tapahtuu se jonkin toisen jakelukanavan kustannuksella. Tavoitteet voivat olla tällä tavalla ristiriidassa myös yrityksen sisällä. Erimielisyydellä toiminnoista ja käytettävistä

resursseista tarkoitetaan sitä, että eri toimijoille on annettu päällekkäisiä toimintoja, tuotteita tai asiakkaita. Tämä konflikti voi syntyä sisäisesti, ulkoisesti tai niiden välillä. Sisäisesti konflikti voi aiheutua myös, jos eri tahot käyttävät samoja resursseja omien tehtäviensä suorittamiseksi. Erilaiset käsitykset todellisuudesta tarkoittaa, että samankaltaiseen tilanteeseen eri tahot vastaavat erilaisilla toimenpiteillä. Tällaiset ristiriidat johtuvat usein kommunikaation puutteesta. (Webb & Lambe 2007.)

Hungerin ja Sternin (1976) mukaan korkean tason yhteiset tavoitteet (superordinate goals) ovat paras tapa vähentää konflikteja. Tällaiset tavoitteet ovat tavoitteita, jotka ovat jokaiselle taholle pakottavia ja tärkeitä, mutta vaativat useamman tahon resursseja ja työtä, jotta ne voidaan saavuttaa (Sherif 1962). Webb ja Lambe (2007) näkevät, että tällaiset korkean tason yhteiset tavoitteet koordinoivat jakelukanavien toimintoja ja parhaimmillaan täydentävät toistensa toimintoja. Tätä kautta useat kanavat saavat konfliktien sijaan toisistaan myös synergiaetuja. Jakelukanavien suunnittelumalleissa (esim. Rosenbloom 2011 ja Anderson ym. 1997) yhtenä tärkeänä osana on nähtävissä jakelukanavien yhteensopivuus yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Tavoitteiden asettaminen on siis tärkeää koko jakelukanaville ja jakelukanavasysteemin sisällä konfliktien ja ristiriitojen välttämiseksi.

Erimielisyydet toiminnoista ja käytettävistä resursseista voivat johtaa yrityksen sisäiseen konfliktiin. Tehokas ja proaktiivinen koordinointi, joka määrittää jokaisen kanavan toiminnot ja resurssit selkeästi, toimii mekanismina, joka vähentää konfliktien mahdollisuutta. (Webb & Lambe 2007). Jakelukanavien koordinointi on toimintojen synkronointia jakelukanavassa olevien toimijoiden tekemänä (Mohr & Nevin 1990). Markkinointihenkilöt ovat usein vastuussa yrityksen ulkopuolelta tulevien kyselyiden koordinoimisesta oikeille osastoille (Flint, Woodruff & Gardial 2002). Moller ja Rajala (1999) korostavat toimivan sisäisen koordinoinnin tärkeyttä teollisissa yrityksissä. Jakelukanavien toiminnot ja resurssit eivät järjestäydy itsekseen, vaan ne vaativat toimenpiteitä, mutta tehokkaan koordinoinnin johdosta niiden riski ajautua pahoihin konflikteihin pienenee.

Erilaiset käsitykset todellisuudesta johtavat siihen, että eri tahot reagoivat samaan tilanteeseen eri lailla (Coughlan ym. 2006). Tästä johtuvat konfliktit johtuvat usein kommunikoinnin puutteesta, johon voisi vaikuttaa lisäämällä asianmukaista ja oikea-aikaista kommunikointia, joka yhdenmukaistaisi eri tahojen odotuksia ja käsityksiä (Webb & Lambe 2007). Hyvä kommunikointi vaikuttaa myös positiivisesti jakelukanavien koordinoinnin onnistumiseen (Celli & Frazier 1996; Mohr, Fisher & Nevin 1999). Tehokas ja proaktiivinen kommunikointi vähentää konfliktien riskiä sekä tuomalla jakelukanavasysteemin jäsenten odotukset ja käsitykset yhteiseen tietoon, että tehostamalla koordinoitua (Webb & Lambe 2007). Riittävä kommunikointi on tärkeä elementti konfliktien vähentämisessä, sillä se vaikuttaa kahteen kolmesta ensisijaisesta konfliktien aiheuttajista.

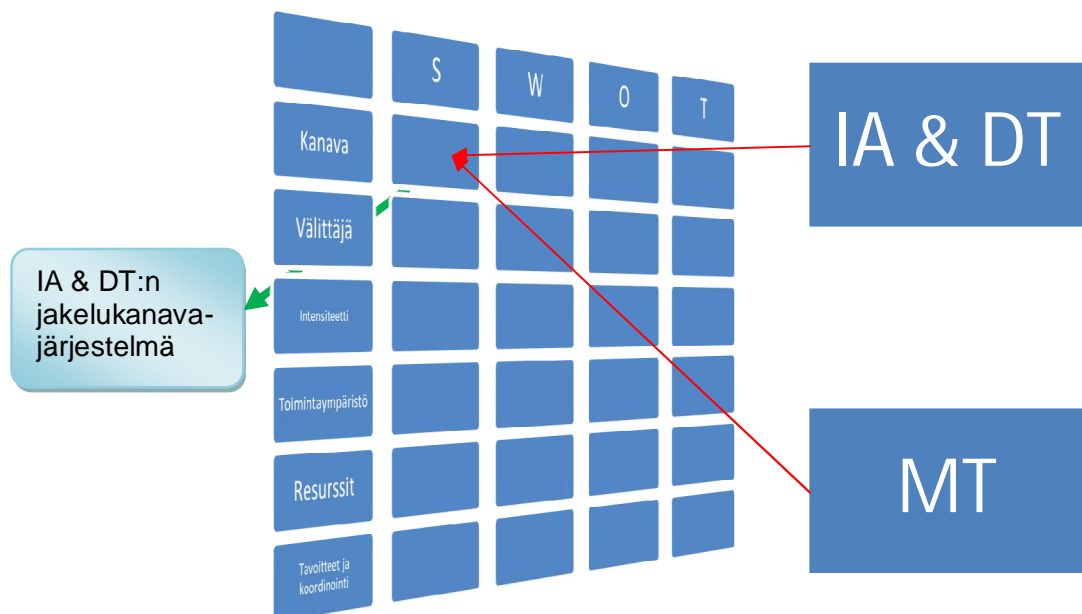
2.7 Jakelukanava-SWOT

GBN:n (2010) tutkimusten mukaan SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä ja tehokkaimmista benchmarkkaus-työkaluista, lisäksi Anderson ym. (1997) käyttää mallissaan SWOT-analyysia jakelukanaviin, joten on perusteltua olettaa, että työkalun perusidea on sovellettavissa myös tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys on kuvattu taulukossa 3.

	S	W	O	T
Kanava				
Välittäjä				
Intensiteetti				
Toimintaympäristö				
Resurssit				
Tavoitteet ja koordinointi				

Taulukko 3. Teorian pohjalta muodostettu arviointikehys

Tutkimuksessa jakelukanava-SWOT:a käytetään arviointikehyksenä ja empirian analysoinnin apuna. Tutkimuksen empiriaosuudessa arvioidaan käyttöönotettavan eli IA&DT:n jakelukanavajärjestelmän toimivuutta jakelukanava-SWOT:n ulottuvuuksien kautta. Haasteltavat tuovat tähän sekä IA&DT:n että käyttöönotettavan liiketoimintayksikön eli MT:n näkökulman. Molempien näkökulmien odotetaan antavan kattavamman kuvan koko jakelukanavajärjestelmän toimivuudesta. Näkökulmien mahdolliset ristiriidat saattavat indikoida haasteita järjestelmien harmonisoinnissa. Jakelukanava-SWOT:n käyttö tässä tutkimuksessa on kuvattu tutkimuksen viitekehysenä kuviossa 8.



Kuvio 8 Tutkimuksen viitekehys.

3 TUTKIMUSMETODIT

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessia sekä tutkimusaineiston keräämiseen käytettyjä menetelmiä. Tutkimuksessa sovellettu lähestymistapa on kvalitatiivinen, joka pyrkii tulkitsemaan kuvailemaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen vastaparina usein käytetty kvantitatiivinen lähestymistapa pyrkii tilastollisiin yleistyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivinen lähestymistapa pyrkii lisäämään ymmärrystä ihmisen toiminnasta, mihin pyrkivät yleisimmät tiedonhankinnan strategiat kvalitatiivisessa tutkimuksessa: toimintatutkimus, etnografia, grounded theory, fenomenologia ja tapaustutkimus. Nämä edellä mainitut tiedonhankinnan strategiat tavoittelevat Merriamin (2002) mukaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämistä erityisesti ihmisten toiminnasta, ihmisiin liittyvistä ilmiöistä tai ajattelutavoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös kyse yksittäisten tapausten erittelemisestä tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai tutkimuksiin osallistuvien ihmisten tapauksille antamien merkitysten kautta (Koskinen ym. 2005, 31). Kvalitatiivinen tapaustutkimus tulee erityisesti kyseeseen silloin, kun tutkittavana on ilmiö, josta on olemassa hyvin vähän aiempaa tietoa (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Tähän tutkimukseen kvalitatiivinen tutkimusote sopii ja on valittu, koska tarkoituksena on syventää tietämystä tutkittavasta ilmiöstä, eikä niinkään tehdä yleistyksiä aineistosta. Lisäksi jakelukanavat ovat voimakkaasti sidoksissa myös ihmisiin ja suhteisiin (Coughlan ym. 2006; Rosenbloom 2011; Berman 1996), joten tämä vahvistaa kvalitatiivisen tutkimusotteen sopivuutta.

Kvalitatiivinen tutkimus yrittää kuvata vaikeasti selitettäviä ja monimutkaisia ilmiöitä kokonaisuuksina, jakamatta niitä osiin muuttujien avulla. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että todellisuus on enemmän kuin osiensa summa. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, toisin kuin kvantitatiivinen (Koskinen ym. 2005,

31–32). Tämä tarkoittaa, että teorian luonti ja aineiston analyysi kulkevat käsi kädessä, joka johtaa parhaimmillaan siihen, että hypoteesit kumpuavat aineistosta, eivätkä teoreettisesta viitekehyksestä. Deduktiivisessa, usein kvantitatiivisessa, tutkimuksessa hypoteesit luodaan teoriaan perustuen ja sen jälkeen niitä testataan empirian avulla. On huomattava, että vaikka näitä usein ehdotetaan toistensa vaihtoehtoina, eivät kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ole vastakkaisia keskenään, eivätkä toisiaan poissulkevia tutkimusotteita. (Gummesson, 2005.)

Kvantitatiivinen tutkimusote on taipuvainen standardoituihin, rakenteellisiin ja abstrakteihin tiedonkeruun ja analysoinnin tapoihin. Kerättyä tietoa käytetään kvantitatiivisessa tutkimusotteessa selittämiseen, hypoteesien testaamiseen sekä tilastollisten analyysien kautta tehtäviin yleistyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla hankittua tietoa tarvitaan, mutta se on yksinään riittämätöntä, kun pyritään ymmärtämään merkityksiä ilmiöiden taustalla.

Kvalitatiivinen tutkimus on erityisesti tutkijan ymmärryksen syventymiseen perustuva prosessi. Aloittaessa tutkimusta tutkijalla on alustava oletus tutkittavan ilmiön jäsentymisestä, joka perustuu tutkijan mahdolliseen omakohtaiseen tietämykseen aiheesta sekä jo aiemmin tuotettuun tieteelliseen materiaaliin. Näiden perusteella tutkija muodostaa oman käsityksensä ilmiöstä. Tutkimuksen aikana tämä käsitys kuitenkin muokkautuu useaan kertaan tutkijan oman oppimisen johdosta, eikä täydellistä ymmärrystä saavuteta edes siinä vaiheessa kun tutkimus on valmis. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 31) mukaan kvalitatiivista tutkimusta voidaanakin kuvailla spiraalimaiseksi prosessiksi. Spiraalimaisuus kuvastaa sitä, että tutkijan on palattava askel taaksepäin, kun hänen ymmärryksensä on prosessin aikana syventynyt, ja hänen tulee muokata ja korjata aikaisempia olettamuksiaan ja tutkimuskysymyksiä, samalla luoden uutta teoriaa ja uusia käsitteitä. Gummesson (2005, 312) tukee näkemyksiä epälineaarisesta prosessista tiivistämällä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu, tulkinta ja analyysi tapahtuvat usein samanaikaisesti ja aineisto kerätään usein vuorovaikutteisessa suhteessa, esimerkiksi haastattelujen avulla.

Spiraalimaisuus kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa käytännön tasolla tarkoittaa, että sekä induktiivista että deduktiivista lähestymistapaa käytetään prosessin erivaiheissa. Tällaista kahden lähestymistavan vuorottelua kutsutaan abduktioksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Abduktiivisessa lähestymistavassa reaalimaailman ihmisten merkitykset ja määritykset luovat pohjan ilmiön kategorisoimiselle ja konseptoinnille. Tämä mahdollistaa kyseisen ilmiön ymmärtämisen tai selittämisen.

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, koska sen avulla tutkittava ilmiö saavutetaan oikeassa kontekstissa ja paljon syvemmin, kuin kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Hirsijärvi ym. (2009, 161) huomauttavat, että vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on lähestyä tutkittavaa aihetta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti, ei sillä voida koskaan saavuttaa tietämystä ilmiöstä sen koko syvyydessään ja laajuudessaan. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdistaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä arvot muokkaavat sitä, miten pyrimme tutkimiamme ilmiöitä ymmärtämään. Objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa täydellisenä, sillä aikaisempi tietämys on vahvasti mukana tutkijan tulkinnoissa. Valitussa kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tutkija on subjektin roolissa vaikuttamassa saatuihin tuloksiin, samalla kuitenkin myös oman näkökulman tuominen mukaan tutkittuun ilmiöön mahdollistuu paremmin (Hirsijärvi ym. 2009, 161)

3.1.1 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus keskittyy monikanavaiseen jakelukanavajärjestelmään, sen vaikutuksiin ja taustatekijöihin yhden tietyn yrityksen tietyn sektorin sisällä, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen muoto ja sillä on pitkä historia yli akateemisten koulukuntien (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tapaustutkimukseen valittu kohde on aina uniikki jollain tavalla, tästä johtuen tapaustutkimusten tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan paremminkin tutkia ja ymmärtää, miten kyseinen valittu tapaus toimii (Eriksson & Kovalainen 2008, 121). Tässä tutkimuksessa tutkija ottaa ulkopuolisen roolin, vaikka onkin osa tutkittavaa organisaatiota. Tämä on perusteltua, koska tutkijalla ei ole valtaa tutkittavaan ilmiöön

liittyen ja voimakas osallistuminen saattaisi korostaa tutkijan omaa näkökulmaa. Tämä ei kuitenkaan vaikuta negatiivisesti aineiston rikkauteen, vaan positiivisesti, sillä tutkijan on mahdollista tulkita epäsuoria ilmaisuja ja heikkoja signaaleja luotettavammin ymmärtäessään organisaation sisäistä toimintaa.

Tapaustutkimus koostuu yhdestä tai useammasta tapauksesta ja tutkimuksen kysymykset liittyvät aina tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen, toisin sanoen siihen, mistä tapauksessa on kyse ja mitä sitä tutkimalla voidaan oppia (Eriksson & Kovalainen 2008, 115). Tapaustutkimuksessa tavoitteena on kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta, kuitenkin sitä on rajattava siten, että keskitytään tiettyihin ominaisuuksiin ja piirteisiin, muuten tutkimuksen fokus saattaa kadota (Silverman 2010, 138).

Gummessonin (2000, 83) mukaan on olemassa useita vaihtoehtoja generoida tapaustutkimuksen aineisto. Tutkijalla on vapaus päättää tapaustutkimuksessa, muodostuuko aineisto yhdestä vai usean lähteen yhdistelmästä. Aineiston generoinnin lisäksi myös analyyttiset tekniikat ovat hyvin vapaasti valittavissa tutkijan toimesta, niitä on rajoitettu vain hyvin vähän (Gummesson 2007, 229). Pääasiallisena empiirisen aineiston lähteenä toimivat liiketaloudessa usein syvälliset haastattelut ja muut lähteet tukevat näitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 125).

3.1.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun metodina

Tavallisesti tutkimushaastattelut on jaoteltu sen mukaan, miten strukturoitu ja miten säädelty haastattelutilanne on. Lomakehaastattelu edustaa täysin strukturoitua haastattelua, jossa väitteet ja kysymykset ovat muodoltaan ja esittämisjärjestyksessään täysin ennalta määrätty. Vastakohtana strukturoidulle on avoin eli strukturoimaton haastattelu, jossa haastatteliija selvittää haastateltavan tuntemuksia, mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä niiden tullessa vastaan keskustelun kuluessa. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Siinä aihepiirit eli teemat ovat tiedossa,

mutta tarkkaa järjestystä tai muotoa kysymyksillä ei ole. Tutkimushaastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsijärvi ym. 2009, 208–210.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluin, sillä niiden avulla voi päästä käsiksi haastateltavien käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 126) mukaan useissa tapaustutkimuksissa teemahaastattelua käytetään ensisijaisena tiedonhankintamenetelmänä. Teemahaastattelussa haastateltava pystyy ilmaisemaan itseään vapaasti, mikä mahdollistaa syvällisemmän tarkastelun ja aineiston rikkauden (Hirsijärvi & Hurme 2011, 34–35).

Teemahaastattelut voidaan toteuttaa kasvokkain, puhelimessa tai tietokoneen välityksellä, yleisin tapa on kasvokkain (Eriksson & Kovalainen 2008, 76). Oleellista on, että haastattelu etenee valittujen teemojen varassa. Tämä mahdollistaa sen, että haastattelu ei ole sidottuna tutkijan näkökulmaan, vaan tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Nämä merkitykset syntyvät juuri vuorovaikutuksessa, ja tämä seikka on otettava huomioon haastattelussa. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.)

Puolistrukturoitu haastattelu antaa paljon liikkumatilaa ja vapauksia, mutta samalla asettaa haasteita haastattelijalle. Eri teemojen välillä voi liikkua vapaasti ja joustavasti, minkä takia haastattelijalla on tunnettava sekä teemat ja niiden tavoitteet on hallittava hyvin. Haastattelijan on myös varmistettava, että kaikki aiotut teemat tulee käytyä läpi. Lähes vapaata keskustelua muistuttava haastattelu mahdollistaa myös tutkijan reagoimisen haastateltavaa innostavan teeman kohdalla. Haastattelijalla voi esittää lisäkysymyksiä tai vaihdella kysymyksen järjestystä innostavan teeman kohdalla. (Malhotra & Briks 2006, 180.) Laadullinen tutkimus perustuu lähes poikkeuksetta tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin. Kvantitatiivisiin tutkimuksiin vahvasti liittyvät yleistyksiset ja otanta-ajattelu hylätään laadullisessa tutkimuksessa yleensä tietoisesti ja tutkimusaineisto generoidaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 273.)

Vaikka puolistrukturoitu haastattelu ei etene ennalta tarkkaan määritellyssä järjestyksessä kysymys kysymyksen perään, ovat kysymykset tärkeässä roolissa, sillä niiden avulla haastattelija ohjaa keskustelua. Teemojen ja kysymysmuotojen tarkka pohdinta ja hahmotteleminen etukäteen on tärkeää, jotta voidaan turvata tarvittava tiedon saanti ja keskustelun ohjautuminen ongelman kannalta keskeisiin asioihin. (Hirsijärvi & Hirme 2011, 103.)

3.2 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessi alkoi alkuvuonna 2012, kun tuli ilmi, että tietyssä liiketoimintayksikössä ollaan muuttamassa jakelukanavamallia ja se haluttiin tehdä sujuvasti. Tarkoituksena on, että tämä liiketoimintayksikkö ottaa käyttöönsä saman jakelukanavajärjestelmän, joka on jo käytössä sektorin muilla liiketoimintayksiköillä, eli jakelukanavajärjestelmät harmonisoidaan. Tämän helpottamiseksi haluttiin tutkia, mitkä saattavat olla ns. kipupisteitä harmonisoinnissa eli mitkä käytännöt tai toiminnot uudessa jakelukanavajärjestelmässä saattaa aiheuttaa ongelmia. Sen jälkeen alkoi esiymmärryksen hankkiminen epämuodollisilla keskusteluilla ja kirjallisuuden läpikäynnillä. Vuoden 2013 aikana valmistui tutkimuksen kantava teoria ja tutkimuskysymykset.

3.2.1 Teemahaastattelujen suorittaminen

Yhtäältä aineiston analysoinnin tulee olla mahdollisimman systemaattista ja objektiivisuuteen pyrkivää, mutta toisaalta käsittelyä ohjaavat tutkijan tekemät subjektiiviset valinnat. Pelkän kuvailun sijasta analysointivaiheessa tulee pyrkiä myös refleктоimaan aineistosta esiin nousevia ajatuksia tutkimuksen teoreettista pohjaa vasten. Reflektionilla syntynyt uusi teoreettinen ymmärrys tekee tutkimuksesta tieteellisesti mielenkiintoisen. Kääntäen, tutkimus voi olla tieteellisesti mielenkiinnoton, vaikkakin sisällöllisesti merkityksellinen, jos reflektionin kautta ei ole syntynyt uutta teoreettista ymmärrystä. (Koskinen ym. 2005, 32.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu se, että aineiston hankkiminen, analysointi ja tulkinta tapahtuvat osittain limittäin tai samanaikaisesti, ja että mahdollisia johtopäätöksiä tehdään jo kenttätöön aikana. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen sijasta tulisi puhua aineiston generoinnista. Sosiaalinen ympäristö, johon tutkimukset sijoittuvat, eivät koostu objekteista, jotka ovat kerättävissä. Generointi-termin käytöllä pyritään kuvaavammin kertoa, että aineisto on tutkijan tekemä rakennelma, koska tutkijan omat arvot ja tulkinnat vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi haastattelujen kautta saatuun aineistoon. Myös aineiston koostuessa toissijaisista lähteistä on tutkijan varmistettava niiden luotettavuus ja sen jälkeen tutkija esittää ne omien valintojensa mukaan haluamassaan muodossa. (Gummesson 2005, 312.)

Teemahaastattelut suoritettiin marraskuun 2013 aikana. Haastateltavat henkilöt valittiin sen perusteella, keillä arvioitiin olevan paras asiantuntemus jakelukanavajärjestelmistä kussakin liiketoimintayksikössä. Lisäksi yksi haastateltavista on koko sektorin johdossa, vastaten molemmista liiketoimintayksiköistä. Yhteensä haastateltavia oli viisi: kaksi IA&DT:n puolella työskentelevää, kaksi MT:n puolella työskentelevää sekä sektorin johtaja.

Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna ja ne tehtiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Haastateltaville oli etukäteen lähetetty haastatteluiden teemat ja tutkimuksen aihe.

3.2.2 Aineiston analyysi

Empiirisen aineiston hankinta on hyvin tärkeä osa tutkimusta, mutta yhtä lailla erittäin tärkeää on se, mitä kerätyllä aineistolla tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulee analyysin lisäksi puhua myös tulkinnasta, koska analyysillä viitataan pääosin kenen tahansa toistettavissa oleviin kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Nykyään tutkimuskäytännöissä hermeneutiikka on yleinen tulkinnan lähestymistapa. Kaikessa ihmisen toiminnassa tulkinta on tärkeää ymmärtääkseen maailmaa, mutta hermeneutiikka ei aseta selkeitä sääntöjä

tutkijalle, vaan enemmänkin edustaa nimitystä tietoiselle tarkoituksen ja ymmärryksen etsimiselle. (Gummesson 2005, 311)

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tutustua jakelukanaviin pääasiassa yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja eri osa-alueiden vaikuttavuuksiin jakelukanavajärjestelmän toimivuuteen. Aiemman kirjallisuuden perusteella on poimittu jakelukanavien arvioinnin kannalta tärkeimmät osat. Näiden perusteella teemahaastatteluihin on muotoiltu haastatteluteemat. Teoria toimii analyysin lähtökohtana, joten voidaan todeta, että deduktiivinen päättely korostuu.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä. Tuomijärven ja Sarajärven (2002, 105) mukaan sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kuvaus kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin.

Koskisen ym. (2005, 131) mukaan tutkijan tulee saada riittävä yleiskuva aineistosta ennen sen tarkkaa analysointia. Haastatteluaineisto on kokonaisuudessaan sanasta sanaan. Lisäksi tunnelmat, kuten naurahdukset ja pitkät tauot kirjattiin ylös. Tämä mahdollistaa luotettavamman analysoinnin. Litteroitua materiaalia tuli yhteensä 44 sivua. Yleiskuva aineistosta hankittiin lukemalla litteroidut haastattelut ensin kahteen kertaan läpi kokonaisuudessaan.

Aineisto on analysoitu käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysia käytettäessä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta toisin kuin aineistolähtöisessä, teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä jo tiedettynä (Tuomi & Sarajarvi, 2004). Aineisto on analysoitu käyttämällä faktanäkökulmaa, jolloin tutkija on tarkastellut aineistoja faktojen näkökulmasta, eikä epäillyt niiden todenperäisyyttä (Koskinen ym. 2005, 62).

Teorian perusteella on määritelty yläkategoria ja kategoria ja ne ilmenevät viitekehystä kuvaavasta jakelukanava-SWOT-taulukosta (Taulukko 3). SWOT muodostaa kategoriat ja jakelukanavajärjestelmän arvioinnin tärkeimmät alueet muodostavat kategoriat. Kuvio 10 täsmentää valittua analysointitaktiikkaa.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Kategoria	Yläkategoria
<i>” Meil jakelija, sitä listaa olis tossa kolkuttelemas oven takana jotka haluais päästä tämmösiks. Mut me ei olla haluttu lähtee kaikkien kanssa liikkeelle koska se, siitä ei oo hyötyy.”</i>	Jakelijat valitaan halukkaiden joukosta huolellisesti	Selektiivinen jakelu	Intensiteetti	Vahvuudet

Kuvio 10. Sisällönanalyysi tutkimuksen teemahaastattelussa

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat usein keskeisessä osassa, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta (Koskinen ym. 2005, 253). Niihin liittyvät laatuksiteerit ovat kuitenkin suunniteltu kvantitatiivisiin tutkimuksiin, eikä niitä voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiivisiin tapaustutkimuksiin. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä mittaamaan kerättyä dataa ja tekemään yleistyksiä, vaan tulkitsemaan generoitua aineistoa. Tapaustutkimuksessa pyritään valitsemaan tapauksia, jotka antavat mahdollisimman paljon syvällistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta, mutta se voi johtaa myös yleisemmän tiedon karttumiseen. (Gummesson 2005, 322.)

Laadullista tutkimusta ei voida toistaa samassa mielessä kuin kvantitatiivista, joten sillä on myös omat laatukriteerinsä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua on mahdollista arvioida tutkimuksen kuvauksen ja tulkinnan autenttisuudella, uskottavuudella ja paikkansapitävyydellä. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta uhkaa kolme seikkaa, jotka tutkijan on huomioitava: tutkimuskuvauksen riittämätön tarkkuus, tulkintaan vaikuttavat ennakkoluulot ja teorian kanssa ristiriidassa olevan aineiston pois jättäminen. (Sayre 2001, 45)

Tapaustutkimusta on kritisoitu heikkoihin todisteluihin perustuvasta kuvailusta, josta puuttuu tieteellinen tarkkuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tapaustutkimusta tekeville tutkijoille Gummesson (2007, 234) on koonnut laatukriteerejä, joilla tutkimuksen laatua voisi parantaa. Näissä laatukriteereissä painotetaan tutkimusprosessin läpinäkyvää raportointia kokonaisvaltaisesti ja selkeästi. Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä huomion tulee kiinnittyä myös tutkimuksen ja tutkijan taustojen selvittämiseen, tutkimusmetodissa tehtyihin valintoihin ja aikaisempien tutkimustulosten vertailuun.

**4 SIVUT 46–85 RAJATTU JULKISUUDELTA
30.9.2016 SAAKKA**

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli ensin kuvata ja analysoida jakelukanavarakenteita kahdessa eri liiketoimintayksikössä, sen jälkeen vertailla niitä keskenään. Tämän perusteella on tarkoitus nähdä, mitkä voisivat olla kriittisiä tekijöitä jakelukanavarakenteiden harmonisoinnissa, sekä mitkä voisivat olla merkittävimmät hyödyt ja haitat harmonisoinnissa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaisia jakelukanavajärjestelmiä kohdeorganisaatiolla on käytössä ja miksi? Tähän kysymykseen vastattiin kokonaisuudessaan luvussa 4.1. Jakelukanavien valintaa ja niiden toimintaa käsiteltiin laajasti teoriaosuudessa.

Toinen tutkimuskysymys oli: Mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät jakelukanavajärjestelmien harmonisointia? Teoriaosuudessa käsiteltiin monikanavaisen jakelukanavajärjestelmän käyttöönottamisen puoltavia asioita ja seikkoja, jotka puoltavat oman myyntihenkilöstön käyttöä. Tähän kysymykseen vastattiin luvussa 4.3, jossa edistävät ja estävät tekijät käsiteltiin kohdeorganisaation näkökulmasta.

Kolmas tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat käyttöönotettavan jakelukanavajärjestelmän edut ja haitat? Näitä käsiteltiin laajasti teoriaosuudessa ja tähän vastattiin SWOT-muodossa luvussa 4.2.

Jakelukanavien arviointia varten teoriaosuudessa pyrittiin kartoittamaan tärkeimmät huomioon otettavat seikat. Tätä varten käytiin läpi useita jakelukanavien muodostamiseen tai uudistamiseen liittyviä malleja. Näissä toistuivat tietyt piirteet ja niitä vielä vahvistivat transaktiokustannusteorian näkökulmat jakelukanavista. Näiden lisäksi teoriassa käsiteltiin vielä yrityksen jakelukanaviin liittyviä konflikteja ja niiden ratkaisu- ja välttämiskeinoja.

Kirjallisuuden perusteella löydettiin tärkeimmät osa-alueet, joiden kautta jakelukanavajärjestelmää voi kuvata, siten että siitä muodostuu riittävä ja selkeä kokonaiskuva.

Tutkimuksen empiirisestä osiosta kävi ilmi, että jakelukanavajärjestelmät olivat eri liiketoimintayksiköissä lähes vastakohtat. Ensimmäisessä painotettiin hyvin voimakkaasti ulkopuolisten jakelijoiden käyttöä ja jopa välteltiin suoraa kauppaa. Toisessa taas pyrittiin välttämään ulkopuolisia jakelijoita ja myymään lähes kaikki suoraan loppuasiakkaalle. Molemmat liiketoimintayksiköt kuitenkin löysivät monia samoja hyötyjä ulkopuolisten jakelijoiden käytöstä, kuten kevyempi kustannusrakenne ja asiakkaan tarpeiden parempi toteuttaminen. Millään taholla ei ollut haluja maksimoida ulkopuolisten jakelijoiden osuutta tai minimoida suoran kaupan osuutta, vaan pikemminkin löytää optimaalinen välimuoto. Liian suuren ulkopuolisten jakelijoiden osuuden arvioitiin aiheuttavan uskottavuusongelmia asiakkaiden silmissä, asiakaskontaktin menettämistä ja jakelukanavajärjestelmän heikkoa hallittavuutta.

On kuitenkin nähtävissä, että ulkopuolisten jakelijoiden lisääminen voisi tuoda useita etuja myös toiselle liiketoimintayksikölle. Ottaen huomioon kuinka vastakohtaiset järjestelmät ovat, on harmonisointi syytä tehdä asteittain ja melko varovaisesti ainakin alussa.

Yhtenä hieman erillisenä näkökulmana tutkimuksessa oli konfliktit jakelukanavajärjestelmässä. Yrityksessä on käytössä useita teoriaosuudessa mainittuja keinoja välttää konflikteja, kuten korkeamman tason tavoitteet tai tehtävien koordinoitua eli toimintojen määrittämistä. Lisäksi tavoitteet on pyritty asettamaan sellaisiksi, että ne ovat linjassa yrityksen omien tavoitteiden kanssa ja saavutettavissa. Tehtävien koordinoitua ei kaikille eri jakelijoille ole toiminut toivotulla tavalla, koska siihen liittyi selkeästi tyytymättömyyttä haastateltavien keskuudessa. Myös tavoitteiden vaikuttavuutta jakelijoiden toimintaan pidettiin kuitenkin heikkona. Vaikka konflikteja estäviä toimenpiteitä ei pidetty täysin toimivina, on kuitenkin mahdollista, että ne ovat osaltaan estäneet konflikteja ja ohjanneet jakelukanavajärjestelmää toimimaan tehokkaasti.

5.2 Tutkimuksen tulokset osana jakelukanavatutkimusta

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään jakelukanaviin ja niissä ilmenneisiin ongelmiin liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi on käsitelty erilaisia keinoja arvioida jakelukanavajärjestelmiä.

Tutkimus luo viitekehysten, johon on koottu jakelukanavajärjestelmän kannalta olennaiset tekijät. Tähän viitekehykseen on otettu myös mukaan SWOT-elementit. Tästä muodostuvaa kokonaisuutta on mahdollista käyttää työkaluna arvioidessa yrityksen jakelukanavajärjestelmää.

Jakelukanavajärjestelmä on hyvin laaja käsite sen takia, että viitekehystä käyttämällä ei suoraan pääse kovin syvälliseen analyysiin, mutta sen avulla on mahdollista havaita kunkin osa-alueen kohdalla kohteet, jotka vaativat tarkempaa analysointia. Viitekehys ei ole sidottu mihinkään tiettyyn organisaatioon, vaan sitä voi käyttää myös muiden organisaatioiden jakelukanavien arvioinnissa ja keskinäisessä vertailussa.

Tutkimuksen perusteella yrityksen kilpailukyky etenkin yksinkertaisemmissa tuotteissa on huomattavasti parempi ulkopuolisten jakelijoiden ansiosta. Etenkin niillä tuotealueilla jakelijoiden käyttö voi olla jopa välttämätöntä. Moriarty ja Moran (1990) ovat tulleet samankaltaisiin päätelmiin ja todenneet, että monikanavaisuus on kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä.

Tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation jakelukanavajärjestelmä. Se muodostuu erityyppisistä jakelukanavista, joille on määritelty omat toiminnot, joiden ei pitäisi olla liian päällekkäisiä muiden kanavien kanssa. Tämä on linjassa Balasubramnian ym. (2005) löydösten kanssa: kanavien tarjoomat ovat yksilöllisiä ja asiakkaat etsivät tiettyä kanavaa, joka täyttää tarpeet. Toisaalta tästä hieman poiketen, kohdeorganisaatiossa suurimmaksi osaksi asiakkaille on nimetty tietty kanava, jota sen ajatellaan käyttävän. On kuitenkin tiedostettu, että lopulta asiakas tekee itse päätöksensä.

Empiirisessä osiossa nousi usein esille se, että kohdeorganisaatio ei varastoi, mutta on paljon asiakkaita, jotka ovat erittäin kiinnostuneita ostamaan varastoivalta taholta tai jopa tarvitsevat varastoivan toimittajan. Tässä löydöksessä on samoja elementtejä kuin Slaterin ja Olsonin (2002) tutkimuksessa, jossa todettiin, että asiakas ei välttämättä edes lähesty yrityksiä, joilta puuttuu niitä houkutteleva kanava.

Anderson ja Narus (2004) varoittavat tutkimuksessaan vääränlaisen jakelukanavakokoonpanon negatiivisista vaikutuksista. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa, sillä saman konsernin sisällä oli tästä kokemusta, ja sitä pidettiin merkittävänä uhkana.

Tämän tutkimuksen löydöksistä on huomioitava, että etenkin MT toimii hyvin erityislaatuksella liiketoiminta-alueella, jossa olosuhteet voivat poiketa merkittävästi muista teollisuuden aloista ja hankaloittaa tutkimuksen löydösten vertaamista muihin tutkimuksiin. Toinen huomattava asia on, että kohdeorganisaatio itsessään on osa erittäin isoa globaalia myyntiorganisaatiota eli kuuluu emoyhtiönsä jakelukanavajärjestelmään. Tämä on syytä mainita, mutta sen vaikutukset jäänevät hyvin vähäisiksi arvioidessa kohdeorganisaation jakelukanavajärjestelmän toimivuutta.

5.3 Käytännön suositukset

Teoriaosuudessa esiteltyjen jakelukanavajärjestelmien suunnittelumalleissa oli lähes johdonmukaisesti yhtenä kohtana jakelukanavajärjestelmän arviointi ja mahdollinen muokkaus sen perusteella. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettu arviointikehys sopii jakelukanavien arviointiin. Sitä ei tarvitse käyttää kokonaisena, mutta siihen on koottu tärkeimpiä elementtejä, jotka tulisi huomioida jakelukanavien arvioinnissa. Kehys tarvitsee vielä täsmälliset sisällöt kuhunkin näkökulmaan, jotta systemaattista arviointia voidaan tehdä ja vertailukelpoista tietoa on mahdollista saada, myös tulevana kertoina.

Ulkopuolisten jakelijoiden käytön yksi pyrkimys on vapauttaa resursseja ydinliiketoimintaan. Ulkopuolisten jakelijoiden jättäessä tehtäviään suorittamatta on vaarana, että ne tulevat takaisin omalle henkilöstölle. Eli pahimmillaan jakelija saa katteen, mutta työn tekee joku muu. Jakelijoille on syytä käyttää myös muita kuin euromääräisiä suunnitelmia ja mittareita. Esimerkiksi yrityksen käyttämien jakelijoiden keskinäinen benchmarkkaus voisi olla suositeltavaa. Tämän voisi toteuttaa jonkinlaisella sisäisellä kyselyllä, sillä jakelijoiden tekemättä jääneet tehtävät tulevat usein takaisin valmistavalle yritykselle. Asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi tai asiakaskyselyn tekeminen loppuasiakkaalla voisi olla toinen hyvä keino arvioida jakelijoita.

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta, että yrityksen on syytä tarkastella myös selektiivistä jakelutapaa ja sen toteutumista tarkemmin. Ajatuksena on käyttää tarkoin valittuja laadukkaita ja luotettavia jakelijoita. Kuitenkin jakelijoita on ilmeisesti liikaa ja niiden koordinointi on vaikeaa. On syytä harkita, kannattaisiko jakelijoiden määrää vähentää ja syventää yhteistyötä jäljelle jäävien kanssa.

Ennen kuin on mahdollista ottaa ulkopuoliset jakelijat todella käyttöön, MT:llä on syytä löytää ratkaisu myynnin kirjautumiseen. Tätä on jo organisaatiossa tutkittu jonkin verran ja se mitä ilmeisimmin on teknisesti mahdollista, mutta sitä ei ole otettu käyttöön tai kokeiltu.

Ulkopuolisten jakelijoiden käyttö MT:llä on erittäin suositeltava, sillä asiakkaatkin ovat sitä jo toivoneet. Historiasta löytyy esimerkkejä, kuinka kilpailevat yritykset ovat onnistuneet viemään markkinoita käyttämällä ulkopuolista jakelijaa hyväkseen varastoinnissa.

Vaikuttaa siltä, että MT ei halua ainakaan suoraan ottaa IA&DT:n jakelukanavajärjestelmää käyttöön, mutta on kuitenkin hyvin kiinnostunut lisäämään hallitusti ulkopuolisia jakelijoita. Tärkeää on, että jakelijat tuovat jotain hyötyä yritykselle, eikä niitä oteta käyttöön vain sen takia, että niin pitäisi tehdä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ahearne, M., Lam, S.K., Mathieu, J.E. & Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing*, 74 (May), 6–79.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4 (3), 234–254
- Anderson, E., Day, G.S. & Rangan, V.K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review*. 38 (4), 59–69
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54 (1), 42–54.
- Arnold, D. (2000). Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*, 78 (6), 131–137
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 12–30
- Bello, D.C., Dant, S.P. & Lohtia, R. (1997). Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (2), 118–133.
- Berman, B. (1996) *Marketing channels*. New York: John Wiley & Sons
- Bernheim, B.D. & Whinston, M.D. (1998). Exclusive dealing. *Journal of Political Economy*, 106 (1), 64–103
- Blomqvist, K. Kyläheiko, K. & Virolainen, V-M. (2002). Filling a gap in traditional transaction cost economic: Towards transaction benefits-based analysis. *International Journal of Production Economics*, 79 (1), 1–14.
- Brassington, F. & Pettitt, P. (2005). *Essential of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited
- Brown, J.R. & Day, R.L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 263–274.
- Celli, K.S. & Frazier, G.L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33 (2), 200–210.

- Cespedes, F.V. & Corey, E.R. (1990). Managing multiple channels. *Business Horizons*, 33 (4), 67–77.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386–405.
- Colletti, J.A. & Chonko, L.B. (1997). Change management initiatives: Moving sales organizations from obsolescence to high performance,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (2), 1–30.
- Coughlan, A.T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application. *Marketing Science*, 4 (2), 110–129.
- Coughlan, A.T., & Wernerfelt, B. (1989). On credible delegation by oligopolists: A discussion of distribution channel management. *Management Science*, 35 (2), 226–239.
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2006). *Marketing channels (7th Ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Crosno, J.L., Nygaard, A. & Dahlstrom, R. (2007). Trust in the development of new channels in the music industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14 (3), 216–223.
- Dholakia, R.R., Zhao, M. & Dholakia, N. (2005). Multichannel retailing: A case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 63–74
- Eliashberg, J. & Michie, D.A. (1984). Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 21 (1), 75–88.
- Eriksson, K., Hohenthal, J. & Lindbergh, J. (2006). Factors affecting SME export channel choice in foreign markets. *Advances in International Marketing*, 16, 1–22.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customers’ desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66 (4), 102–117.
- Frazier, G. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226–240.
- Friedman, L. & Furey, T. (1999). *The channel advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- González-Hernando, S., Argüelles, V.I. & Gutiérrez, J.A.T. (2003). Exclusivity and relationalism in marketing channels. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (1), 22–39.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 226–248.
- Gupta, A., Su, B., & Walter, Z. (2004). Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels. *Decision Support Systems*, 38 (3), 347–367.
- Hunger, J.D. & Stern, L.W. (1976). An assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict. *Academy of Management Journal*, 19 (4), 591–605.
- Hurley, R.F. (1998). Managing change: An ethnographic approach to developing research propositions and understanding change in sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 (3), 57–71.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (1984). The marketing strategy center: Diagnosing the industrial marketer's interdisciplinary role. *Journal of Marketing*, 48 (4), 53–61.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2006). *Selling and sales management (6th Ed.)* Harlow: Pearson Education Limited
- Kiang, M.Y., Raghu, T.S., & Shang, K.H. (2000). Marketing on the Internet — who can benefit from an online marketing approach? *Decision Support Systems*, 27 (4), 383–393.
- Klein, S., Frazier, G.L. & Roth, V.J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 27 (2), 196–208.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing management (14th Ed.)*. Harlow: Pearson Education
- Malhotra, N. & Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied approach, European edition*. Harlow: Pearson Education
- Matouschek, N. & Ramezzana, P. (2007) The role of exclusive contracts in facilitating market transactions. *Journal of Industrial Economics*, 55 (2), 347–371.
- McGuire, T., & Staelin, R. (1983). An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration. *Marketing Science*, 2 (2), 161–192.
- McNaughton, R.B. (1996). Foreign market channel integration decisions of Canadian computer software firms. *International Business Review*, 5 (1), 23–52.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Min, H. (1991). International intermodal choices via chance-constrained goal programming. *Transportation Research Part A: General*, 25 (6), 351–362.
- Mohr, J.J & Nevin, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (4), 36–51.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., and Nevin, J.R. (1999). Communicating for better channel relationships. *Marketing Management*, 8 (2), 38–45.
- Moorthy, K. S. (1986). On vertical integration in channels. Paper presented at the Fourth International Conference on Distribution organized by CESCO-NYU. 3.-4.7.1987 Universita L. Bocconi, Milan, Italy.
- Moriarty, R.T. & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68 (6), 146–155.
- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403–419.
- Möller, K. & Rajala, A. (1999). Organizing marketing in industrial high-tech firms: The role of internal marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 521–535.
- Noble, C.H. & Mokwa, M.P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63 (4), 57–73.

- Van Dyke Parunak, H., Savit, R. & Riolo, R.L. (1998). Agent-based modeling vs. equation-based modeling: A case study and users' guide. *Multi-Agent Systems and Agent-Based Simulation. Lecture Notes in Computer Science*, 1534, 10–25.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F. (1994) Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4), 43–55.
- Reve, T. & Stern, L.W. (1979). International relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, 4 (3), 405–416.
- Rolnicki, K. (1998). *Managing channels of distribution*. New York: AMACOM.
- Rosenberg, L.J., & Stern, L.W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 8 (4), 437–442.
- Rosenbloom, B. (2011). *Marketing channels, 8th ed.* Mason, Ohio: South-Western.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 4–9.
- Sa Vinhas, A., & Anderson, E. (2005). How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels. *Journal of Marketing Research*, 42 (4), 507–515.
- Sarin, S., Challagalla, G. & Kohli, A.K. (2012). Implementing changes in marketing strategy: The role of perceived outcome- and process-oriented supervisory actions. *Journal of Marketing Research*, 49 (4), 564–580.
- Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Slater, S.F. & Olson, E.M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45 (1), 15–22.
- Sharma, A. & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 21–28.
- Sherif, M. (1962). *Intergroup relations and leadership: Approaches and research in industrial, ethnic, cultural, and political areas*. New York: John Wiley
- Sheth, J.N., Gardner, D.M. & Garrett, D.E. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons.

- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical hand book*. London: SAGE Publications.
- Sturgeon, T. J. (2000). How do we define value chains and production networks? Paper presented at the Bellagio Value Chains Workshop. 25.9.-1.10.2000. Bellagio, Italy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Walker, O.C.Jr., & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51 (3), 15–33.
- Webb, K.L & Lambe, C.J. (2007). Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 29–43.
- Weigand, R.E. (1977). Fit products and channels to your markets. *Harvard Business Review*, 55 (1), 95–105.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1981). The economies of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548–577.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 269–296.

WWW-sivut

http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf